

صُنّاع النقود

العالم السرّي لطباعة أوراق النقد

كلاوس بيندر

صُنَّاع النقود

صُنَّاع النقود

العالم السِّرِّي لطباعة أوراق النقد

تأليف

كلاوس بيندر

ترجمة

خالد غريب علي

مراجعة

هاني فتحي سليمان



صُنَّاع النقود

Moneymakers

كلاوس بيندر

Klaus W. Bender

الطبعة الأولى ٢٠١٥م
رقم إيداع ٢٠١٥/٣٨٩١
جميع الحقوق محفوظة للناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
المشهرة برقم ٨٨٦٢ بتاريخ ٢٦/٨/٢٠١٢

مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٢٧٠٦٣٥٢ ٢٠٢ + **فاكس:** ٣٥٣٦٥٨٥٣ ٢٠٢ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

بيندر، كلاوس.
صُنَّاع النقود: العالم السِّرِّي لطباعة أوراق النقد/تأليف كلاوس بيندر.
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٧٦٨ ٢٦٠ ٢

١–النقود

أ–العنوان

٣٣٢,٤

تصميم الغلاف: محمد الطوبجي.

المحتويات

الأموال التي نملكها هي سبيل الحرية، أما الأموال التي نفتقر إليها ونحاول الحصول عليها، فهي سبيل العبودية.

جان جاك روسو، اعترافات جان جاك روسو،
الكتاب الأول

الإمبراطور: «لا توجد أموال. لا بأس إذن، احصل عليها الآن!»

يوهان فولفجانج جوته، مسرحية فاوست،
الجزء الثاني، الفصل الأول، قصر الإمبراطور

شكر وتقدير

يوجِّه المؤلِّف الشكر لبِركِلِه ستادِريني في روما وللراحل إدوارد دي لِتل في دالتون بولاية ماساتشوستس على فكرة هذا الكتاب. كما يوجِّه الشكر لكلاوس يونج ورولف فستفال، وكلاهما في ميونخ، وكذلك لآرنِم فون شفِدلر في برلين؛ حيث يرجع إليهم الفضل في إطلاعه على العالم السري لطباعة النقد والمنتجات الرفيعة الأمن الأخرى، وهو يشكرهم أيضًا على إرشاداتهم الكريمة في البحث، وعلى إحالتهم إياه إلى أشخاص مهمين. هناك آخرون كثيرون، في صناعة الطباعة الرفيعة الأمن والبنوك المركزية والقطاع المالي، وأخيرًا وليس آخرًا قوات الشرطة الجنائية الأوروبية الذين ساهموا في هذا الكتاب، لا يمكن ذكر أسمائهم هنا نظرًا لما تم الاتفاق عليه من سرية تامة فيما يخص أحاديثهم مع المؤلف، وسيتعرَّف أكثرهم على دورهم في سرد أحداث معينة أو في اختيار الكلمات، والمؤلف يشكرهم جميعًا على ثقتهم به. كما يَدِين المؤلف بالشكر للعاملين والعاملات بالأرشيفَيْن العام والتجاري في صحيفة فرانكفورتر ألجماينه تسايتونج على مساعدتهم البحثية الشاملة. ويخص بالشكر هارتموت جانته، مدير النشر بدار فِلي-فيه سيه ها، على قراره بنشر هذا الكتاب بالإنجليزية، ويوتا هورنلاين على تنسيقها العملية التحريرية، وإدوارد روبي على ترجمته نصًّا ألمانيًّا صعبًا، وإس دانيال بول وشانين مِكونِك فُكس على إلقائهما نظرةً دقيقةً وناقدةً على المخطوطة الإنجليزية. لكن أعظم الشكر يخص به المؤلِّف زوجته سِنِكًّا التي ضحَّت لسنوات وتحمَّلت في صبرٍ زوجًا كان في كثير من الأحوال شارد الفكر يجيب بكلمات مقتضبة، وما كان الجهد الذي بُذِل في هذا الكتاب ليتسنَّى من دون رعايتها وحبِّها وتشجيعها وتفهُّمها.

كلاوس بيندر

تمهيد

لا يمضي يومٌ دون أن تمتد أيدينا إلى هذه القِطَع الورقية الثمينة المسمَّاة أوراق النقد. اختُرعتِ النقود الورقية على أيدي الصينيين! وبعدَها بألفِ عامٍ، كان المستعمِرون الأمريكيون أولَ مَن استخدمها استخدامًا مُمنهجًا في العالَم الغربي، حتى إنهم موَّلوا ثورتَهم بإصدار كميات هائلة من أوراق الدولار. والحقيقة أنه يصعب تصوُّر الحياة الحديثة دون نقود، ومع ذلك يُخفَى عن عامة الجمهور تمامًا كيف تُصنع هذه الأوراق ومَن يصنعها. تُهَيْمن الشركات الأوروبية على سوق طباعة النقد العالمية بما فيها من آلات طباعة خاصة وأحبار مُؤمَّنة، بالإضافة إلى المعدَّات المُؤَتْمَتة التي تُستخدم لفحص أوراق النقد فحصًا دقيقًا، أو الفرَّامات المُؤَمَّنة التي تُستخدم لإعدام الأوراق النقدية المستعملة. وطباعة أوراق النقد الخاصة ذاتها يُسيطر عليها بالكامل عددٌ قليل من الشركات الأوروبية العالية التقنية، وهذا كلُّه يكاد يكون غير معروف للعامة. وتبرَّر هذه السرية دومًا باعتبارها من لوازم الأمن المشدَّد المحيط بإنتاجِ منتَجٍ شديد الخصوصية، وإنْ كانت هذه السرية أيضًا نتاج هيكل السوق — ذلك الهيكل الشديد التسييس — التي تعمل فيها البنوك المركزية ومطابع أوراق النقد الحكومية والخاصة. وهو وضْعٌ لا يَختلف عما هو سائد في صناعة السلاح. لكن هذا الهوس بالسرية غير مناسب في مجتمع مفتوح، بما أن طباعة أوراق النقد تنطوي على استخدام مكثَّف — وتبديد في أغلب الأحيان — لأموال دافعي الضرائب.

انظر مثلًا إلى الدولار الأمريكي المَهِيب الذي يُجسِّد قوة أمريكا الاقتصادية ونفوذها العالمي. تُنتج مطابع مجلس الاحتياطي الفيدرالي اليوم نحو ٩ مليارات ورقة لعملة الدولار سنويًّا، وتُعتبر المطبعتان اللتان يشغِّلهما مكتب سكٍّ وطباعة العملة نموذجين

للكفاءة، ومع ذلك فإن نجاحهما الذي لا مِراء فيه يستند إلى تكنولوجيا طباعة أوروبية تُحيط بها تدابير أمنية صارمة. بل إن الدولار سيبدو باهتًا دون أحْباره الأوروبية المُؤمَّنة تأمينًا قويًّا. لكنْ في مجال تأمين أوراق النقد والحرب ضد التزييف، تتَّبِع أمريكا سياسةً تختلف اختلافًا واضحًا عن النهْج الأوروبي. كانت التكلفة التي تكبَّدها الدولار فيما يتعلَّق بتزييف الأوراق النقدية كبيرة، على النحو الذي يَدُلُّ عليه ظهور ما يُسمَّى السوبر دولار، وهو ورقة مزيَّفة فئة ١٠٠ دولار ذات جودة عالية يتعذَّر معها على غير المختصين تمييزُها عن ورقة سليمة فئة ١٠٠ دولار. لم يُحَلَّ بعدُ لغزُ مَن يصنع هذه الأوراق النقدية الزائفة التي يَصعُب تمييزُها عن الأوراق النقدية السليمة. تُلقِي الحكومة الأمريكية باللائمة على النظام الشيوعي الرجعي في كوريا الشمالية، وتتَّهمه بأنه مصدر الورقة السوبر، وبأنه يشنُّ حربًا اقتصادية ضد الولايات المتحدة. لكنَّ هذا الكتاب يكشف لأول مرة عن أن هذه الأوراق السوبر من الجائز تمامًا أن تكون قد طُبعتْ في مطبعة شديدة السرية تُديرُها وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية، ولا تَبعُدُ كثيرًا عن العاصمة واشنطن جهة الشمال.

يُسلِّط هذا الكتابُ الضوءَ على صناعة أوراق النقد وطريقة عملها، وهو بذلك يرفع حجاب السرية المفروض على هذه الصناعة. نُشرتِ المحاولة السابقة الوحيدة للكشف عن هذه القصة عام ١٩٨٣م على يَدِ مؤلِّف أمريكي، لكنَّ ممثِّلَيْن بارزَيْن من ممثلي هذه الصناعة قامَا بشراء كل نُسَخ هذا الكتاب من المطابع مباشرةً؛ للحيلولة دون اطِّلاع الجمهور على دواخل هذا المجال، ويستحيل العثور على ذلك الكتاب اليوم. والآن يُرفع الستارُ عن هذه الصناعة التي تَكْتَنِفها السرية.

وكما هو متوقَّع، ساعدتِ الثقافة المؤسسية القائمة على السرية المحيطة بصناعة الطباعة المُؤمَّنة تأمينًا قويًّا على حجْب ممارسات أعمالٍ قلَّما تكون في الصالح العام، ومعايير أخلاقية أحيانًا ما تكون مثار جدل. والحقيقة أن الشركات التي تحتكر المستلزمات يُمكِنها عمليًّا ابتزازُ البنوك المركزية وابتزازُ الجمهور من خلالها. وهنا تكشف الأبحاثُ الجديدة لأول مرة عن قصة جوالتيرو جوري ومنظومته المسمَّاة «منظومة جوري» كاملةً. فقد طوَّر مهندس الميكانيكا هذا، ذو الأصل الإيطالي السويسري، منظومةً تتألَّف من طابعات الطباعة الغائرة المتعددة الألوان تُغذَّى بالصفحة، فأحدثَ ثورةً في عالَم طباعة النقد. وبمساعدة شركة الآلات الألمانية كوينج أوند باور، أقنع جوري البنوك المركزية ببِنَاء مطابع باهظة التكلفة على نحو مُبالَغ فيه. علاوة على ذلك، تُظهِر معلوماتٌ جديدةٌ إضافية كيف تمكَّن جوري ببراعة من إحباط محاولة يابانية لتقليد ماكيناته، محافظًا بنجاحٍ على

سيطرته على سوق طابعات النقد العالمية. لا شك أن بعض القائمين على طباعة النقد من القِطاع الخاص جرَّبوا الكثير من الحِيَل القَذِرة لوقْف تقدُّم آلات جوري؛ وذلك خوفًا من خسارة عُمَلاء مُهِمِّين. ويَحكِي هذا الكتابُ حكايةَ طبَّاع بريطاني من القطاع الخاص أقدم — خشيةَ فقدان عميلِهِ المصري — على إبلاغ الاستخبارات المصرية بأن الآلات التي يوشكون على شرائها من جوري «يهودية المنشأ».

لكنْ في العالَم المُحصَّن للطباعة المُؤمَّنة تأمينًا قويًّا، لا تُعتبر «رُخصة طبع النقود»، وما تُدِرُّ مِن أرباح هائلة أحيانًا، ضمانًا مؤكَّدًا للنجاح؛ فهناك مثلًا قصة صانع الأحبار السويسري ألبير عمون، الذي سار على خُطى صديقِه المقرَّب جوري وآلاته الجديدة، فطوَّر صنفًا جديدًا من الأحبار الرفيعة الأمْنِ مَنَحَه في النهاية سيطرةً شبهَ كاملة على هذه السوق الشديدة الخصوصية على نطاق عالمي. من بين أصناف الحبر المؤمَّنة التي يُنتجها عمون حبرٌ متبدِّلُ الألوان يُسمَّى «الحبر المتغير بصريًّا»، يُباع الكيلو منه مقابل ١٩٥٠ دولارًا. وعلى الرغم من هذا السعر الباهظ، فإن ابنَيْ ألبير عمون اللذين آلَتْ إليهما الشركة من أبيهما في تسعينيات القرن العشرين، أوقَعَا شركتهما العائلية في مشكلات اقتصادية خطيرة جدًّا. وهناك الشركة البريطانية الخاصة لطباعة النقد وصناعة الورق التي تَحمِل اسمَ دي لا رو، الذي هيمن لعقود على سوق النقد العالمية، لكن سلسلةً من الأخطاء الإدارية التي ارتكبها الرؤساء التنفيذيون، الذين كان يَتِمُّ تغييرُهم بسرعة، قلَّص مكانةَ هذه الشركة كثيرًا مقارنةً بما كانت عليه فيما مضَى، ولم تتمكَّن حتى الجهود الرامية إلى إبرام صفقات سرية لتحديد الأسعار أو تقسيم السوق من اتِّقاء هذا المصير. وهي نفسُها الشركة البريطانية التي أقنعتْ بولندا، بعدَ سقوط جدار برلين، بإعدام إصدارٍ كاملٍ من أوراق النقد الجديدة التي تَكلَّف طبعُها ٣٥ مليونَ ماركٍ ألماني (٢٠ مليونَ دولارٍ) بزعم أن هذه الأوراق، التي طبعها منافسها الألماني، «ليست صالحة». وعندئذٍ أعادت شركة دي لا رو طَبْع أوراق نَقْد جديدة أخرى لبولندا، لكنها سرعان ما خَسِرَت العَقْدَ بسبب كثرة الأخطاء المطبعية.

هناك أيضًا قصة شركة طباعة النقد الألمانية الخاصة جيزيكه أوند ديفريَنت، التي قُضي عليها قضاءً شبهَ تامٍّ أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم صارت هذه الشركة، بإدارة مالكها الجريء صاحب الشخصية الكاريزمية سيجفريد أوتو، شركةَ الطباعة الوحيدة في العالم المؤمَّنة تأمينًا قويًّا، والمتكاملة تكاملًا رأسيًّا تامًّا، والمشتغِلة بكل شيء بدايةً من الورق إلى الطباعة، ومن أجهزة فحص النقد إلى فرَّامات النقد المستعمل. لكنَّ طَمَعَ أوتو

وطَمَعَ ابنَيْه، اللذين حرَمَهما من الميراث بسبب جشعهما، ألقَى بالشركة في أزمة عميقة ما زالت تؤثِّر عليها. علاوة على ذلك، تُحكَى لأول مرة قصة كيف وصلتْ بوندِسدروكراي — مطبعة النقد الاتحادية الألمانية التي تَحظَى باحترام كبير، والتي كانت على الأرجح أحدث مطبعة في العالم آنذاك — إلى شفا الإفلاس خلال خصخصتها بسبب الضجة الفارغة التي أحاطت بها نفسَها وغياب الرؤية والجشع. كما آذن الجشع بنهاية الأخوَيْن تشيكوني ومطبعتهما تشيكوني كالكوجرافيكا في الأرجنتين. كان الأخوان يَحلُمان بأنْ يكوِّنا أول شركة طباعة مؤمَّنة تأمينًا قويًّا في نصف الكرة الجنوبي، وكانا يتطلَّعان إلى الأرباح الوفيرة المستمرة التي سيُدِرُّها طبعُ النقد. غير أن توسُّع الشركة اعتمادًا على القروض في هذا المجال رمَى بها بين أذرع عصابة من المافيا الدولية. وفي عمليتين خِداعِيَّتَيْن تفُوح منهما رائحة الاستخبارات البلجيكية والفرنسية، وربما اقتُبستا مباشرةً من سيناريو أحد أفلام هوليوود، طبع الأخَوَان «أوراقًا نقدية أصلية زائفة» لزائير (الكونغو الديمقراطية) والبحرين، وفي النهاية اضطُرَّتِ الشركة إلى الاحتماء من دائنيها بموجب الفصل الثاني من قانون الإفلاس.

قلنا في البداية إن صناعة الطباعة المؤمَّنة تأمينًا قويًّا هي اليوم صناعة أوروبية، لكن ربما لا تظل هكذا لفترة أطول. قُضي الأمر. والعملة الأوروبية المشتركة هي التي فرضتْ على صناعة الطباعة الخاصة المؤمَّنة تأمينًا قويًّا تغييرًا عميقًا لا تُعلَم عواقبُه.

يَروي هذا الكتابُ لأولِ مرة المسارات المؤلمة، من الناحيتَيْن السياسية والتقنية، نحو عُملة مشتركة بحقٍّ؛ حيث يصف مدى صعوبة عملية صُنعِ القرار في أوروبا حتى عندما يتعلَّق الأمر بمسألة مهمة كالعُملة الأوروبية المشتركة. لقد أخفق المسعى برمَّته؛ لأن الجميع كانوا يريدون تقاسُم مزايا عُملة مشتركة، لكنْ دون التخلِّي عن امتيازاتهم القومية. ويصف هذا الكتاب لأول مرة كيف أدَّتْ مشاركة عدَدٍ أكبر مما ينبغي من مورِّدي الورق والمطابع؛ الحكومي منها والخاص، إلى رفع تكلفة إنتاج أوراق اليورو الجديد وخفْض جودتها في الوقت نفسِه؛ إذْ لم تَكن كل المطابع المشاركة في طبع اليورو مؤهَّلة فنِّيًّا لأداء هذه المهمة. وهذا أهم أسباب الزيادة المطَّردة في أوراق اليورو الزائفة، التي حلَّتِ الآن في أوروبا محلَّ أوراق الدولار الزائفة باعتبارها العُملة الأكثر عرضةً للتزييف. كما يوضِّح الكتاب كيف استغلَّتِ المطابع الحكومية المهيمِنة والمؤمَّنة تأمينًا قويًّا إدخالَ العُملة الجديدة، واتَّخذت منه مبررًا كي تبني قدرات إنتاجية هائلة. لكن هذه القُدرات غير مستغلَّة كما ينبغي الآن، وبدأت المطابع المدعومة ماليًّا بسخاء من جانب الدول البحثَ عن طلبيَّات إضافية في

سوق طباعة النقد العالمية كي تشبع قدراتها الإنتاجية. إن المطابع الخاصة المُؤَمَّنة تأمينًا قويًّا تعتمد على هذه السوق العالمية. وكان من المفترض أن يُعزِّز اليورو القدرةَ التنافسية والكفاءة في أوروبا، لا أنْ يَقضِيَ على صناعة النقد. وإذا لم يُفعل شيء في القريب العاجل لِكَبْح جِمَاح المطابع الحكومية بأسعارها الإغراقية، فسيكون مستقبلُ المطابع الخاصة المُؤَمَّنة تأمينًا قويًّا باعتبارها صناعة أوروبية في خطر.

سِحْر النقود

الفصل الأول

مِن «الأوبيلوس» إلى «النقد الإلكتروني»

نقود جديدة ... نقود ورقية. ما الذي قد يكون أكثر إثارةً وتحفيزًا من حَفنة من أوراق نقدٍ جديدة تمامًا لم تُثْنَ قط؟ ربما لا ينطبق هذا على بعض الناس؛ مثل هاوَرد هيوز، قُطب النفط الأمريكي الذي يكتنفه الغموض. كان هيوز يُعاني من فوبيا النقود؛ وهو اضطراب موثَّق إكلينيكيًّا. ويا لَسخرية القدر! نُمرِّر أناملنا على تضاريس ورقة النقد الخالية من الثنيات ونسمع طقطقتها عند الضغط عليها بين أناملنا، ونستطيب رائحة حبر طباعتها. في عالمنا الحديث، بما ينطوي عليه من تقسيمٍ للعمل، لا تُتصور الحياة دون نقود؛ فنحن نستخدمها كوحدة قياس في تسعير المعاملات، ونقدِّمها كوسيطِ دَفْع عند سداد الديون، ونجعلها مخزنًا للقيمة عندما ندَّخِر. هذا هو الشيء الذي يحقِّق الأحلام. لكن متى وكيف بدأنا نفضِّل هذه «النقود» المجرَّدة المسمَّاة «السلعة الثالثة» على القيمة العينية التي تتمتع بها سلعة حقيقية في معاملاتنا التجارية؟ الإجابة مستترة في فجر التاريخ. فقد استُخدمتْ أشد وسائط الدفع غرابة أثناء الانتقال البطيء من المقايضة البسيطة إلى التجارة الحرة، كقوالب أوراق الشاي المضغوطة في التبت وسيبيريا الجنوبية، وألواح الحجر المثقَّبة في جزيرة ياب، وأقراص الملح والفئوس وحلقات النحاس والخرز الزجاجي والصَّدَف في أفريقيا، وغيرها الكثير والكثير. كانت الندرة واستقرار القيمة المادية، وأحيانًا مجرد متانة الوسيط، هي التي تُحدِّد الاختيار.

ربما كان كهنة العصور القديمة أول مَن فكَّر في اختراع السلعة المجرَّدة المسمَّاة «النقود». كانوا يُريدون إتاوةً ذات قيمة دائمة، يُريدون مدفوعات يُمكن المقارنة بينها، نظير الخدمات المقدَّسة التي يؤدونها كطقوس الإنجاب والعِرافة. بدأتْ فكرة النقود بدايةً مبكرة نسبيًّا في بلاد ما بين النهرين في الألفية الرابعة قبل قياسنا للزمن الحديث؛ حيث حدَّد السومريون مقادير أو وحدات ثابتة من المعدن (ذهب وفضة وأحيانًا نحاس)؛

لأنهم سَئِموا القياس والوزن وفحص كل صنف على حِدَةٍ، مرة تلوَ أخرى. كانت تلك أُولَى صُوَر أشباه النقد. لكنَّ فيدون، طاغية أرجوس بحسب الحوليات الإغريقية، كان أول مَن اتَّخذ خطوات نحو سكِّ العملة المعدنية في شمال شبه جزيرة بيلوبونيز في نهاية القرن الثامن ومطلع القرن السابع قبل ميلاد المسيح. كان في بالِه هدفان: تعزيز التجارة وتقوية سلطته. كانت تلك بداية ظهور حقِّ سكِّ العملة. كان القُضاة في ذلك الزمان يتقاضَوْن مقابلَ الأحكام التي يُصدِرونها أجرًا على هيئة أسياخ شَيٍّ تُسمَّى «أوبيلوس»،[1] يحصلون بموجبها على عدد معيَّن من قطعيات اللحم من حيوانات القرابين. جمع فيدون هذه الأسياخ بأحجامها غير الملائمة، واستبدل بها قِطَعًا نقديةً سمَّاها الناس «أوبولوس» (بتغيير لُغوي طفيف). أما قطعة النقد المعدنية الأرقى مستوًى التي تَلَتْ ذلك فسُمِّيَتْ آنذاك الدراخمة، وكانت ترمز في الأصل إلى «مجموعة من أسياخ الشي». وهكذا كان استحداث النقود عملًا شبهَ ديني! هناك بالتأكيد مصادر أخرى تُشير إلى ظهور النقود في زمان متأخِّر وفي مكان آخر. وفقًا لهذه المصادر، أمر ألياتس ملك ليديا (حوالي ٦١٩–٥٦٠ق.م) بسكِّ أول نقود معدنية حقيقية في غرب وسط الأناضول. وليست مصادفة أن ألياتس هو أيضًا الذي أقام أول محالِّ بيعٍ دائمة في التاريخ. استخدم ألياتس لسكِّ نقوده الكهرمان المعدني، وهو سبيكة من الذهب والفضة موجودة على هذه الحال في الطبيعة. كان محتوَى الذهب والفضة في هذه القِطَع النقدية يتفاوت على نطاق واسع؛ مما كان يعوق قبولها؛ ولهذا أمرَ ابنُه كروسيوس (٥٦٠–٥٤٦ق.م)، الذي ما زالت ثروتُه مضربَ الأمثال إلى يومنا هذا، بسكِّ أول قطع نقدية من الذهب والفضة، وضَمِن محتواها من المعدن الثمين. على أيِّ حال، ذلك ما نقله إلينا المؤرخ الإغريقي هيرودوت. ويدَّعي هيرودوت أيضًا أنه لم يكن معجبًا بشدة باقتصاد ألياتس الجديد. وقد حُوفِظ على علاقة الدِّين بالنقود المعدنية (بدائل قطعيَّات لحم حيوانات القرابين) زمنًا طويلًا. وفي روما القديمة، سكَّ الكهنةُ النقود المعدنية في معبد جونو مونيتا، الكائن حاليًّا فوق تل كابيتولين.

يَعود الفضلُ إلى الصينيين في اختراع النقود الورقية، كما اخترعوا أيضًا الورق في القرن الأول الميلادي. ظهرتْ أول نقود ورقية موثَّقة تاريخيًّا في عهد أسرة تانج الأولى (٦١٨–٩٠٧م) — وهي حقبة سياسية واقتصادية مزدهرة في الصين — وكانت هذه النقود الورقية عبارة عن شهادات إيداع، وتحديدًا إيصالات معادن ثمينة محتفَظ بها على سبيل الأمانة لصالح شخص آخر. كان يُحرِّر هذه الإيصالات أشخاصٌ عاديُّون، وكانت مقبولة على نطاق واسع كوسيطِ دَفْع في التجارة. ثم أعلن الإمبراطور هين تسونج (٨٠٨–٨٢١م) أن إصدار شهادات الإيداع هذه أحد امتيازات سلطته المالية. ويُقال إن النحاس

الذي كان يستخدمه في ضرب عُملته شحَّ وندر. ومن الجائز أنه كان أيضًا يبحث عن مصدر إيرادات جديد؛ لأن حامل شهادات إيداع الإمبراطور كان يدفع فائدة، وفي مقابل ذلك كان يستطيع تقديمها في كل مكان من أرض الإمبراطورية إلى السلطات الإمبراطورية كضمان للمدفوعات، بل وكانت هذه الشهادات مقبولة لسداد الالتزامات الضريبية. كانت تلك أول نقود ورقية حكومية في التاريخ. ثم بدأتِ الإصدارات المنتظمة للأوراق النقدية بمجيء أسرة سونج (٩٦٠–١٢٧٩م). أخذ الناس يتحدَّثون عمَّا أُطلق عليه «النقود الطائرة»؛ وهي نقود ورقية خفيفة الوزن. راقت الأوراق للتُّجَّار، فشهدتِ التجارة الخارجية انتعاشًا غير متوقَّع. ويوجد نموذج لهذه الورقة النقدية التي تُعَدُّ أقدمَ ما وصلَنَا من أوراقِ نقدٍ محفوظة في متحف النقود بالبنك الاتحادي الألماني في فرانكفورت، وهي عبارة عن قطعة مستطيلة من الورق (٣٤سم × ٢٢سم) ملوَّنة باللونين الأزرق والأسود، ومصنوعة من لُبِّ لحاء شجرة التوت. ويُظهِر النقش أنها «ورقة نقدية حكومية صدرت في عهد إمبراطورية مينج» قيمتها ١٠٠٠ وحدة نقدية (الاسم الذي أُطلق على العُملة)، وأصدرها الحُكَّام المَغُول الجُدُد في «حقبة الحرب الرهيبة» (١٣٦٨–١٣٩٨م). وقعت رزمة كاملة من هذه الأوراق النقدية في أيدي فيلق الحملة الدولية عند اقتحام بكين أثناء «تمرُّد الملاكمين»، عندما حَطَّمتْ قنبلة يدوية تمثالًا لبوذا، فانهالتِ الأوراق النقدية المخبَّأة في قاعدته.

كان البندقيُّ ماركو بولو (١٢٥٤–١٣٢٤م) أول مَن ذكر هذا الاختراع الصيني في وصفه أسفارَه. كانت باكورة البنوك بدأت تتطوَّر في إيطاليا في الوقت نفسِه تمامًا،[2] وكان يَجري تحرير الأوراق التجارية والسندات الإذنية بأعداد كبيرة متزايدة؛ إذ كانت توفر مستوًى أفضل من الحماية ضد خسارة الأصول في الأسفار البرية والبحرية المحفوفة بمخاطر بالغة في تلك الأزمنة، بعد أن كانت العملات الذهبية والفضية تضيع في حال وقوع حادثة أو جريمة سَطْو، فلم يكن مسموحًا بصرف السندات الإذنية لغير الأشخاص المفوَّضين. شقَّتْ هذه القصاصات الورقية التي تحمل كتابةً بخط اليد طريقها إلى أقاصي ربوع العالم المعروف، ومع ذلك لم تكن تمثِّل بعدُ أوراقَ نقدٍ. وستظل هيمنة النقود المعدنية دون تغيُّر لقرون، على الرغم من عمليات التزييف الكثيرة والتلاعب المتعمَّد وانخفاض قيمة العُملة الذهبية والفضية. كان علينا أن ننتظر مجيء يوهان جوتنبرج واختراعه نظام طباعة الأحرف المنفصلة، التي تضم حروفًا يمكن إعادة استخدامها للطباعة، قبل أن يتعرَّف العالم الغربي على مزايا النقود الورقية.[3] وحتى بعدَ ذلك كان انتشار النقود الورقية بطيئًا. كان تأسيس بنك فيسلبنك (بنك أمستردام) في أمستردام

عام ١٦٠٩م مرحلةً مهمَّة على الطريق إلى أوراق النقد؛ حيث أصدر البنك شهاداتٍ مُغِلَّة لفائدة مقابل ودائع، واستحدث نظامًا لمقاصة الكمبيالات. ثم جاءت إيصالات العُمَلاء مقابل المعادن الثمينة المودعة والمخزَّنة لدى البنك، والتي كان يمكن استخدامها، عند تظهيرها، عوضًا عن النقد لتسوية المدفوعات دون نقود.[4] كانت رسالة هذا البنك وهدفه فيما يخص الكمبيالات هما تشجيع حركة المدفوعات دون نقدية، فلا غَرْوَ أنْ لعب الهولنديون آنذاك دورًا قياديًّا في التجارة الخارجية. لكنَّ بنك فيسلبنك لم يُسمح له بتقديم ائتمان. كان الإنجليز هم الذين اتخذوا هذه الخطوة. كان المَلِك تشارلز الأول (١٦٠٠–١٦٤٩م) قد أَمَرَ بمصادرة موجودات رعاياه من الفضة المخزونة في برج لندن — ستُقطع رأسُه جرَّاء هذا فيما بعدُ — إذ كان آنذاك بحاجة إلى أموال من جديد لتمويل حروبه الاسكتلندية. بعدئذٍ تولَّى صاغةُ لندن الأقوياء مهمَّة حفظ المعادن الثمينة لعملائهم الخائفين في سراديبهم التي كانت أكثر أمانًا. كانوا عند الطلب يُصدرون شهادات إيداع تسمَّى «كمبيالات الصاغة» مقابل الكميات المسلَّمة إليهم، وكانت هذه الكمبيالات قابلة للتداول، بل وكان يجوز صرفُها إلى كسور قيمتها الاسمية.

أول ورقة نقدية حقيقية في أوروبا أُصدرتْ في السويد عام ١٦٦١م. كان الناس هناك يحملون ألواحًا من النحاس يَصِل وزنُها إلى ٢٠ كيلوجرامًا كمصروف جيب. وبناءً على اقتراح من يوهان بالمستروك المولود في مدينة ريجا، أصدر بنك ستوكهولمس بَنكو أوراقًا نقدية مقوَّمة بعُملة «الطالر» الفضية أو النحاسية. سرعان ما أعسر البنك — الذي كان في البداية خاصًّا ثم خضع لإدارة الحكومة لاحقًا — نتيجة إفراطه في منْح القروض. كُتب لهذه المتوالية أن تتكرَّر بانتظام معيَّن أثناء القرن التالي. غير أن حق إصدار النقود الورقية آنذاك كان ما زال مملوكًا للبنوك، ولم يكن هناك إشراف على أنشطة الإصدار التي تُزاوِلها، ولا هي كانت تشغل بالها بتنسيق التباينات في آجال استحقاق الودائع قصيرة الأجل (المعدن الثمين) والقروض التي كانت في أغلبها طويلة الأجل؛ ومِن ثَمَّ كان الإعسار أمرًا حتميًّا. جاء الاختراق المنتظر للنقود الورقية على هيئة أوراق نقد عام ١٦٩٤م بتأسيس بنك إنجلترا — أبي كلِّ البنوك المركزية — على يد اتحادٍ من مستثمري القطاع الخاص. أُسس البنك كرَدٍّ فعل لعملية نهب مَلَكية أخرى لبرج لندن جرتْ آنذاك على يَدِ وليام الثالث الهولندي (١٦٥٠–١٧٠٢م)، الذي كان على عرش بريطانيا وقتَها، وكان يُعاني نقصًا في الأموال اللازمة لتمويل حملته العسكرية ضد الفرنسيين. سُمح لبنك إنجلترا الخاص بإصدار أوراق النقد ومِنح الائتمان، لكنه كان ملزمًا بالاحتفاظ بنسبة تغطية

معينة إلى ودائعه من المعدن الثمين.[5] حلَّتْ سنداتُ بنك إنجلترا الصادرة مقابل ودائع العملاء والمسموح بتبادُلها بحُريَّة محلَّ سندات الصاغة. وأخيرًا رسَّختِ النقود الورقية أقدامَها. عُوِّضت بريطانيا بقروض سخية نظير الامتياز الممنوح لبنك إنجلترا الخاص. وصارت الحروب والحاجة إلى تمويلها مُذ ذاك فصاعدًا القوةَ الدافعة وراء المسيرة المظفَّرة للنقود الورقية.

شهدت النقود الورقية ازدهارَها الأول — الذي كان مع ذلك قصير الأجل — في القارة الأوروبية في بداية القرن الثامن عشر بفضْل خيالِ وقُدْرةِ مُقامِر اسكتلندي محترِف على الإقناع كان يعمل في خدمة الفرنسيين. كان جون لو مِن لوريستون (١٦٧١–١٧٢٩م) زيرَ نساء سيِّئَ السمعة، ولاعبَ ورق يمتلك ذاكرة غير عادية وعبقرية مالية في آنٍ واحد. حَكمتْ عليه بالإعدام إحدى محاكم لندن بتهمة القتل غير العَمْد في مبارزة مُميتة، لكن أصدقاء ذوي نفوذ في الخارج أنقذوا حياته، ثم عاود جون لو الظهور في فرنسا عندما عصفتْ بها أزمة اقتصادية. فلويس الرابع عشر، ملك الشمس، لم يَترُك خَلْفَه لرعاياه لدى وفاته في عام ١٧١٥م مجرد مكاسب إقليمية كبيرة ونصب تذكارية، بل أيضًا دَيْنًا قوميًّا هائلًا يعادل ٢٥ مثل الإيرادات الضريبية السنوية. لم يكن ممكنًا ولو دَفْع أقل مبلغ فائدة على السندات. في مذكرة إلى بريطانيا، أوصَى الرجل الاسكتلندي بسياسة مالية عامة توسُّعية لإنعاش الاقتصاد، مفادها أنه ينبغي ألَّا تظلَّ كمية النقود (الورقية) مقيَّدة بتغطيتها بمعادن ثمينة، وينبغي، بدلًا من ذلك، استحضارُ الأصول القومية كالموارد الطبيعية والسكان والتكنولوجيا كأساس لقياس كمية أوراق النقد. كان من المفترض أن يكون هذا بمنزلة رأسمالٍ استثماري لتنمية مستعمرات فرنسا في الخارج، ولا سيما لويزيانا في أمريكا. وبشَّر جون لو التاجَ البريطاني بأنه سرعان ما سيُنعش هذا الإجراء التمويل الحكومي والاقتصاد في البلد الأم. لم يكن هناك حدٌّ للخيال عند اعتبار «الموارد القومية» معيارًا ضابطًا. فالنقود الورقية يُمكن عمليًّا إصدارُها حسب المشيئة. حَظِيَ جون لو بمقابلة مع الوصيِّ على العرش أمير أورليون. اضطلع جون لو بالدَّيْن الوطني غير المسدَّد كله، ووعد بسداد الورق الذي يكاد يكون عديم القيمة بقيمته الاسمية على هيئة معدن ثمين عندما يَحِلُّ أَجَلُ استحقاقه. كلُّ ما طلبه في مقابل ذلك هو الإذن له بتأسيس بنك خاص، ومَنحه امتياز إصدار أوراق نقد. بل إن رأس مال هذا البنك، الذي حمل اسم «لو آند كومباني»، كان يمكن الاكتتاب فيه جزئيًّا بالدفع على هيئة أوراق حكومية. والحقيقة أن بنكه أخذ يمنح آنذاك القروض بغزارة، بشكل منفصل عن ودائعه

من المعادن الثمينة. كانت تلك هي لحظة ميلاد النقود الورقية؛ ميلاد ثروة قائمة على الورق. مجَّد جوته، الحاذق أيضًا في الأمور الاقتصادية، نظريةَ جون لو النقدية بأسلوب أدبي، وذلك في جزئه الثاني من مسرحيته «فاوست»؛ حيث قدَّمتِ المسرحية اختراع النقود الورقية كامتداد للخيمياء — محاولة تحويل الرصاص إلى ذهب — بوسائل أخرى، وأشارت — من طرف خفي — إلى عملية تكوين المال كمظهر كاذب.[6]

كان الاسكتلندي قد وعد الوصيَّ على العرش بأنْ يَجعَل كلَّ المواطنين أثرياء، كما أنه أورث الأزمنة الحديثة مصطلح «مليونير». حقَّق تصوُّرُه نجاحًا كبيرًا في البداية لدرجة أن البلاط عَاجَل بتأميم «لو آند كومباني»، وأعاد تسميته ليصبح اسمه بنك جنرال. هذا النجاح الأوَّلي تحديدًا هو الذي أشعل المضاربة بسهم البنك الذي أصدره جون لو، فتلا ذلك الانهيار الحتمي. أخفقتْ تجربة رجل اسكتلندي واسع الخيال بنقوده الورقية بسبب توقعات الأرباح المبالَغ فيها التي يُمكن أن تُجنَى من الأعمال التجارية في المستعمرات الخارجية، وبسبب لا مبالاة المقترضين — بمَن فيهم الأعداء السياسيون الكثيرون الذين أثار جون لو عداءهم في البلاط — بالاستثمارات المنتجة. ساهم رأس المال المتدفِّق من إنجلترا وهولندا (ما يُسمَّى اليوم «النقود المحمومة أو المتداوَلة») مساهمة كبيرة في الانهيار. أفلس بنك جنرال عام ١٧٢٠م، بعد ثلاث سنوات مضطربات، واضطُرَّ جون لو إلى الفِرار، ومات مُعدمًا في البندقية بعد ذلك ببضع سنين. بالمناسبة، كانت العملة الفرنسية آنذاك تُسمَّى «إيكو»، ومنطقيٌّ أنْ وجد الخبراء بعد ذلك بثلاثمائة سنة هذا الاسم غير لائق للعملة الأوروبية المشتركة. أيضًا وبسبب ذلك الاضطراب، ظلَّ موضوع النقود الورقية والاستقرار النقدي مرتبطَيْن ارتباطًا لا ينفصم. كان التآكُل الجوهري في قيمة النقود المسكوكة قد أغضب بالفعل الفيلسوفَ الإغريقي ديوجين في القرن الثالث قبل ميلاد المسيح؛ إذ كان يقول ساخطًا إن النقود المسكوكة هي «لعبة نرد الساسة». كما أن تآكل القيمة من خلال سوء الإدارة العامة شوَّه أيضًا استحداث النقود الورقية؛ لأن كلًّا من الحُكَّام المطلقين والساسة المنتخبين ديمقراطيًّا تعامَل مع «تعهُّد الحكومة بضمان القيمة» — الذي كان ضروريًّا لجعل النقود الورقية وسيطَ دفْع مقبولًا بوجْه عام — بلا مبالاة محضة على مرِّ القرون. قُدِّر أنْ تتضاءل قيمة النقود الورقية بمعدل أسرع حتى مِن النقود المسكوكة من الذهب والفضة. كان لفضيحة جون لو والبنك الخاص به، بالمناسبة، عواقب مدمِّرة بالنسبة إلى أوروبا؛ حيث هوى بنصف القارة معه إلى الحضيض. ولم يتعافَ اقتصاد فرنسا من الصدمة إلا بعد ذلك بسنين طويلة عندما انفجرتِ الثورة الفرنسية وأمَّم حكام

البلد الجُدد ممتلكات الكنيسة كطريقة للوفاء بالنفقات الهائلة التي نجمتْ عن الثورة وحروبها. ومن ثم أُصدرتْ سندات دفع مُغِلَّة للفائدة تُسمَّى «أسِنيا» بكميات كبيرة؛ ترقُّبًا للعوائد المتوقعة من بيع أصول الكنيسة المصادَرة. اضطرَّ الدائنون إلى قبول هذا الورق عوضًا عن النقد. ربما لم تكن الفكرة أخلاقية، لكنها كانت سليمة من الناحية المالية، بما أن أوراق الأسِنيا كانت مدعومة بأصول، وهي أراضي رجال الدين. بدأ الاقتصاد الفرنسي يتعافَى ببطءٍ بعد عقود من الركود والفاقة. لكن هذا التعافي كان قصيرًا؛ حيث قلَّص سوء الإدارة والفساد العوائد من مبيعات الثروة المؤمَّمة إلى ما دون التوقعات بكثير؛ مما خفَّض قيمة سندات الأسِنيا. بالإضافة إلى ذلك، كانت تغمر فرنسا كميات كبيرة من سندات الأسِنيا الزائفة، التي استطبعها أفراد الأسرة المالكة النازحون في بريطانيا العظمى بمباركة صريحة من حكومة ويليام بِت، وجُلِبتْ إلى القارة بالتهريب. بعد بضع سنوات لم تكن سندات الأسِنيا تساوي حتى ثمن الورق المطبوعة عليه. قُوِّضتْ بذلك آخِر ذرة من الثقة في النقود الورقية، وقد عُزي تفضيل الفرنسيين الدائم للذهب كمخزن للقيمة إلى تلك التجربتين السيئتين مع نقود جون لو الورقية وسندات الأسِنيا.

في واقع الأمر، كُتبتِ الفصول الحاسمة في تاريخ النقود الورقية في العالم الجديد، في «أرض الإمكانيات غير المحدودة» التي كانت تُتداول فيها على نطاق واسع حتى «عُملة من ورق التبغ» منذ الثلث الأول من القرن السابع عشر.[7] ارتفع العبء الضريبي الذي فرضه الحكام الاستعماريون البريطانيون باطِّرادٍ هناك، وكلما ازدادت ندرة المعادن النفيسة؛ ومِن ثَمَّ النقود، في أمريكا، عَلَتْ نغمة المطالبات بالاستقلال عن بريطانيا العظمى. لقد استُخدمتْ حتى أوراق اللعب المقطعة قطعًا في بعض الأحيان بديلًا للنقود. كان بنجامين فرانكلين، الذي تُزيِّن صورتُه اليوم ورقة الـ ١٠٠ دولار، قد دعا من قبلُ إلى مَنْح المستعمرات مزيدًا من الحرية في طبع النقود الورقية في مقال له عام ١٧٢٩م. كانت صَنعة فرانكلين طبَّاعًا؛ مما قد يُفسِّر أيضًا اهتمامه بالنقود الورقية.[8] ساهم آنذاك رفضُ لندنَ المتكرِّرُ النظرَ في هذه المطالب وقيام البنوك بموجب صلاحياتها بإصدار نقود ورقية في المستعمرات المنعزلة في اندلاع الثورة الأمريكية عام ١٧٧٥م. تم الحصول على الاستقلال، لكن الاستقرار النقدي تبدَّد. انتهى إصدار النقود الورقية بغزارة من قِبَل الكونجرس القاري لتمويل الجيش الثوري — وهي النقود التي أضعفتْها النقودُ الزائفة التي طَبَعَها بغزارة حكَّام المستعمرات المحاصَرون — بحالة من التضخم المفرط. ففيما بين يونيو ١٧٧٥م ونوفمبر ١٧٧٩م، اعتمد الكونجرس ما لا يقل عن ٤٢ إصدارًا دولاريًّا بإجمالي ٢٤١٫٦ مليون

دولار، وهو مبلغ يصعب استيعابه في تلك الأيام.[9] بل إن فقدان «الكونتِنِنْتال» (بمعنى قارِّيٍّ؛ وهو اسم عُملة الولايات الانفصالية) قيمتَه صار مضرب الأمثال، فكان يُقال في تهكُّم: «لا يُساوي كونتِنِنْتال.»

استغرق الأمر وقتًا طويلًا قَبْلَ أن تتمكَّن الولايات المتحدة الأمريكية المستقلة من استعادة الاستقرار النقدي بمشقَّة. تَلَتْ ذلك عقودٌ من الإصدار دونما رقابة. كانت هناك أوراق نقدية ورقية صادرة من آلاف البنوك المحلية التي كانت أحيانًا بالغة الصغر، وطوفان متزايد من النسخ الزائفة من هذه الأوراق النقدية البسيطة. كان اسم «البنوك المتطرفة أو المغامرة» هو الاسم الذي أطلقه عامة الناس على تلك البنوك التي كانت تطبع الأوراق النقدية بلا مبالاة، وقلَّما تكترث بدعمها بمعادن ثمينة. كان المواطنون يَشكون من خفاء مقارِّها الرئيسية على نحو يجعل من الصعب الوصول إليها. لكنَّ المرءَ لم يكن يستطيعُ استبدال الذهب أو الفضة بالنقود الورقية إلا في تلك المقار الرئيسية. كانت الحكومة منقسمة حيال مسألة ما إذا كان ينبغي أن تضطلع الحكومة المركزية بإصدار أوراق النقد وتضمن قيمتها أم لا. ثار نزاع مرير بشأن هذا بين الساسة خلال النصف الأول من القرن التاسع عشر. كان طوفان أوراق الدولار — الأصلية منها والزائفة، المدعومة بذهب وفضة وغير المدعومة — يمكِّن المهاجرين المتدفقين على الولايات المتحدة من أوروبا من شراء الأملاك على نحو يُتيح استيطان بلد شاسع شبه خالٍ. لم يُقْدم الكونجرس على إيقاف قابلية تحويل كل أوراق النقد المتداوَلة هذه، التي كان أغلبها زائفًا، ويقرِّر من خلال «قانون المصارف الوطنية» استحداث أوراق النقد الوطنية الموحَّدة حتى عام ١٨٦٣م، عاهِدًا بإصدارها إلى وزارة الخزانة حصريًّا. كانت تلك لحظة ميلاد الدولار أو «أخضر الظهر» الذي سمي بهذا الاسم لغلبة اللون الأخضر على ظهره.

كل هذا لم يخدم فكرة أوراق النقد إلا قليلًا؛ حيث ظلَّ نِطاقُها محدودًا، في أوروبا على الأقل. في البداية كان ذلك يتَّسِق تمامًا مع مصالح البنوك المصدرة، التي كانت مُلزَمة دون شك بدفع القيمة المكافئة للورقة المقدَّمة إليها بالمعدن الثمين عند الطلب. عبارة: «أتعهَّد بأنْ أدفَعَ لحامِلِه عند الطلب …» مطبوعة حتى في يومنا هذا على أوراق النقد البريطانية، على الرغم من أنه لم يَعُد متصوَّرًا حاليًّا صرف قِطع من الذهب عوضًا عن الورقة النقدية المقدَّمة. كان الخوف من التزييف كبيرًا بالفعل في تلك الأيام، وكان إنتاج أوراق النقد مكلِّفًا. كان يُخشَى أن يكون للأوراق من الفئات الصغيرة أثرٌ مزعزِع للاستقرار في حالة وقوع أزمة؛ نظرًا لاتساع انتشارها، فتجنَّبتِ البنوك إصدار أوراق نقد ذات قيمة اسمية

منخفضة، فظلت أوراق النقد حكْرًا على التجارة وطبقات المجتمع الثرية. بل إن لائحة بنك إنجلترا كانت تحظر عليه حتى عام ١٧٩٣م إصدار أوراق نقد تَقِلُّ قيمتُها الاسمية عن ٢٠ جنيهًا استرلينيًّا، وهو مبلغ لا بأس به في ذلك الزمان. كان الناس في الريف الفرنسي يمارسون حياتهم في الغالب من دون نقود ورقية حتى نهاية القرن التاسع عشر؛ إذ كانوا يستخدمون في مدفوعاتهم بدلًا منها النقود المعدنية. ولم يُصدِر بنك فرنسا أوَّل ورقة نقدٍ له تَقِلُّ قيمتُها الاسمية عن ٥٠٠ فرنك — الأجر السنوي لعامل في ذلك الزمان — حتى عام ١٨٤٧م. وفي الإمبراطورية الألمانية، لم يأتِ إصدار بنك الرايخ ورقةَ نقدٍ دون ١٠٠ مارك حتى عام ١٨٧٦م. ومع ذلك شكا أحد أعضاء مجلس إدارة بنك الرايخ في بداية القرن العشرين قائلًا بضرورة إجبار الشعب الألماني على الحَذِر من استخدام النقود الورقية.

بحلول ذلك الوقت كانت النقود الورقية قد رسَّختْ أقدامها منذ زمن طويل حتى في أوروبا نفسها؛ ذلك أنه بعد الحروب النابليونية، اضطلع مزيد ومزيد من البلدان بإنتاج النقود الورقية بنفسها، معلنة أن أوراقها النقدية هي وحدها «العملة القانونية»، فيما قُلِّص الدعم بالمعادن النفيسة على مراحل، ثمَّ تَمَّ التخلِّي عنه تمامًا. منذ ذلك الحين فصاعدًا، أصبح يتعيَّن على جميع المواطنين والحكومة قبول النقود الورقية استيفاءً للديون، على الرغم من أن المواطن لم يكن ملزَمًا باستخدامها للمدفوعات الأخرى. غير أنه حتى الالتزام بقبول العملة الرسمية، المعدنية والورقية على السواء، لم يكن إجباريًّا. ويستشهد القسم القانوني بالبنك المركزي الأوروبي بمثالٍ للرفض المبرَّر، وذلك لو أعلن الدائن من طرف واحد شروطًا معينة للدفع قبل إبرام العقد، أو لو اتفق هو والعميل المرتقب مسبقًا على تعويض بخلاف الدفع النقدي (شيك، بطاقة خصم النقد الإلكتروني، تحويل مالي)، أو لو كان المدفوع المقدَّم سيَنتهِك مبدأَيِ المنطق والعدالة المعترف بهما. فتذكَرة رحلة طيران متجهة إلى منتجع استوائي لا يمكن دفع ثمنها بمحتويات حصالة مهما كانت محشوةً بالقطع النقدية. على أيِّ حال، أساءت نوبات التضخم المتكرِّرة إلى سمعة النقود الورقية بشدة. على سبيل المثال، كانت ألمانيا مغمورة بالمعنى الحرفي للكلمة بأوراق نقد اضطرارية لا قيمة لها أثناء فترة التضخم المفرط بعد الحرب العالمية الأولى. في الصورة الأشد تطرفًا، وصل الحال بهذه الأوراق أن صارت تُطبع على جانب واحد وترسل بالبريد في دفاتر. انتهى عهد الدعم بالذهب نهائيًّا عام ١٩٧١م، عندما استغنَى الرئيس الأمريكي ريتشارد نيكسون عن التزام مبادلة أرصدة الدولار بالذهب لتجنُّب تخفيض قيمة الدولار. بحلول ذلك الوقت، لم يكن ذلك الالتزام قائمًا إلا تجاه البنوك المركزية على أي حال. لقد أُزيلت

العقبة الأخيرة في طريق طبع النقود الإلزامية. إن كلَّ ما تفعله النقود الورقية هو أنها تُتيح للسُّلطات سبيلًا أرخص مما كانت عليه الحال في زمن النقود المعدنية لِغِشِّ الناس، كما يقول فريدريش إيه فون هايك، الاقتصادي القومي الليبرالي الحائز على جائزة نوبل، معبِّرًا عن انتقاده للنقود الورقية في مقالاته اللاحقة، ومضيفًا أن أفضل شيء هو التخلِّي عنها مجددًا.[10]

كان الصينيون — وهم مخترعو النقود الورقية — قد راودتْهم هذه الفكرة لفترة وجيزة في القرن الثالث عشر. كانت النقود المزيَّفة قد بدأتْ تَظهَر بكثرة شديدة. كانت عبارةُ «مَن يُسلِّم نقودًا مزيفة إلى السُّلطات يحصل على مكافأة وما يصادَر من موجودات المُجرِم» مكتوبةً مباشرةً على الأوراق النقدية المذكورة. وهكذا خرج الصينيون أيضًا بالحكم العقابي في الوقت نفسه، وهو مكتوب على أوراق النقد بصيغة مخفَّفة إلى يومنا هذا. لكن المارد كان قد خرج من القمقم. كانت النقود (الورقية) قد سهَّلت التجارة والتنمية بشدة. لم يَعُد هناك مِن أحدٍ يَوَدُّ العَيْشَ من دونها، ولا حتى كارل ماركس وتلاميذه. واضطر فلاديمير لينين، أبو الثورة الاشتراكية في روسيا، إلى «تأجيل» إلغاء النقود الذي خطَّط له. كان من المفترض أن تُلغَى رسميًّا عندما يتوافر للمواطنين السوفييت كلُّ ما يَفِي باحتياجاتهم اليومية من سِلَعٍ على نحوٍ لا يعودون معه بحاجة إلى المال كوسيط تبادل؛ فلم يتحوَّل الفردوس الاشتراكي إلى حقيقة قط، بل ولا حتى ثوريٌّ يوطوبيٌّ مثل ماو تسي تونج كان يمكنه تصوُّرُ حياة بلا أوراق نقد. فعندما وصل جنوده أخيرًا إلى ملاذهم في كهوف يونان المتربة في نهاية مسيرتهم الطويلة المفعمة بالخسائر عبر الصين، كان طَبْع العُملة الشعبية الخاصة بهم «الرِّنمِنبي» أحد التدابير الإدارية الأولى التي اتخذتْها دولة العمال والفلاحين الاشتراكية المعلَنة حديثًا. ونظرًا لعدم وجود ورق، فقد استخدموا قماش الكتان، فقطَّعوه قِطَعًا مستطيلة طَبعوا على أحد جانبيها لتكون بذلك النقود الثورية. وتضم مجموعة النقود الورقية التي يحوزها بنك هِبوفِراينزبنك في ميونخ العديدَ من هذه الأوراق النقدية المطبوعة على قماش الكتان.[11] جاءت المحاولة الجادَّة الوحيدة للعيش دون «رمز الاستغلال الرأسمالي» هذا من «شيوعية العصر الحجري» في بول بوت. فعندما وصل الخَمير الحُمْر إلى السُّلطة في كمبوديا عام ١٩٧٥م، كما روى أحد شهود العيان، اقتحموا سرداب البنك المركزي وألقَوْا رِزَم النقد من النوافذ، واستمتعوا بمرأَى الأوراق المطبوعة حديثًا تُطيِّرها الرياح عبر الشوارع. وحتى هؤلاء عادوا إلى صوابهم في وقت

لاحق. لكن قبلَ أن يَجِدَ هؤلاء الشيوعيون وقتًا لإصدار أوراقهم النقدية، وضع الجار الآتي من فيتنام الشيوعية نهايةً لنظام حكمهم الدموي.

لا تُقاس قيمة الأوراق النقدية بالأرقام فحسب؛ إذ هي للحكومات مثل «الكروت الشخصية» للأفراد، بل وتحمل رسائل سياسية دقيقة.[12] فالقائمون برحلات عمل والسياح يتفحَّصون النقود الورقية الغريبة عليهم في أيديهم لدى وصولهم إلى الخارج، فيستمدون بذلك دون وعي منهم أوَّلَ انطباع لهم عن المجهول الذي ينتظرهم. وفي كثير من البلدان صارت أوراق النقد رمزًا للهُوية الوطنية وعاملَ اندماج؛ حيث يُغدَق أعظم قدر من العناية الفنية والجمالية والتقنية على إعدادها لهذا الغرض أيضًا. فقد اختار البنك الحكومي الفنلندي مثلًا جانبًا من النصب التذكاري الذي أقامه الفنلنديون في وسط هلسنكي للقيصر الروسي ألكسندر الثاني ليضعه على ورقته فئة ٢٠ ماركًا فنلنديًّا سنة ١٨٩٧م.[13] كانت تلك رسالة مبطَّنة إلى نيقولا الثاني، القيصر الحاكم آنذاك في سان بطرسبرج، لئلا يتدخل في الاستقلال الذي منحه ألكسندر لدوقية فنلندا الكبرى (الروسية) عام ١٨٠٩م. وكان القيصر فِلهِلم الثاني أقل تورية في هذه المسائل؛ إذ لم يَكتَفِ بتزيين ورقته النقدية فئة ١٠٠ مارك التي أصدرها عام ١٩٠٨م بصورة لـ «جرمانيا» تُطِلُّ من عينيها نظرةٌ حذرة، جالسةً تحت شجرة بلوط ألمانية، قابضةً على سيف على نحو يوحي بالتهديد، بل اتخذ أيضًا على هذه الورقة صورة تشكيل قتالي من سفن حربية تجوب بحار العالم باعثةً برسالة مفادها أن الإمبراطورية الألمانية ستتقدَّم لتصبح ثاني أكبر قوة بحرية في العالم.[14]

كما تخضع أوراق النقد، بوصفِها رموزًا للبلدان المصْدرة، للتمحيص الدوري من قِبَل البنوك المركزية للتأكُّد من أصالتها وحالتها المادية، بمتوسط ثلاث مرات سنويًّا. ويتم هذا الإجراء بطريقة مُؤَتْمَتَةٍ تمامًا، على الأقل في مجال العُملة الأوروبية المشترَكة، وهو بمنزلة ضمانة لأن تكون أوراق اليورو عمومًا بحالة جيدة في البلدان الأعضاء الاثني عشر، أو على الأقل هذا هو المفترض. حتى الجوانب الصحية لأوراق النقد تُفحَص باستمرار وفي سرية تامة في المختبرات. فبسبب القلق من المواد المسرطِنة مثلًا، استعاضت البنوك المركزية بمنتجات اصطناعية عن الجيلاتين الحيواني المعتاد المستخدم كطبقة سطحية لأوراق النقد؛ مما أدَّى إلى إطالة عُمر أوراق النقد، وأيضًا زيادة تلوثها بالبكتيريا. ومع ذلك فإن انتشار فيروس الإيدز عن طريق أوراق النقد ما هو إلا خرافة. كما أن خوف الصين أوائل سنة ٢٠٠٣م من احتمال انتشار فيروس «سارس» الفتَّاك عن طريق أوراق

النقد يُعزَى ببساطة إلى الهستيريا الجماهيرية لا إلى النتائج المختبرية.[15] وعلى الرغم من ذلك كان بنك الصين يحتجز على نحوٍ ممنهج كلَّ أوراق النقد المسلَّمة إليه لمدة ٢٤ ساعة، وهي العمر المفترض لفيروس سارس، قبل إعادتها إلى التداول. أمرٌ طبيعي أنَّ البكتيريا والفيروسات قد تنتقل أيضًا عبر أوراق النقد، لكن احتمال انتقالها عبر لمس مقبض باب سبق أنْ لَمَسَه منذ فترة قريبة شخصٌ مصاب إصابة حادة بالمرض أكبر. كشف اختبار النظافة الصحية الذي أجراه معهد بريستول عام ١٩٩٩م عن أنَّ ٩٩ في المائة من الأوراق المستعملة التي سلَّمها إليه بنك إنجلترا أظهرتْ آثار كوكايين، فتدخَّل البنك خشية أن يتصوَّر أحدٌ أن الطفرات السعرية غير المنطقية التي شهدتْها فُقَّاعة تكنولوجيا المعلومات هي ثمرة خَبَل مدمني شمِّ الكوكايين في المدينة. قيل في بيان صحفي صيغ على عجل صادر من «أولد ليدي أوف ثِردنيدل ستريت» (اللقب الذي يُطلَق على بنك إنجلترا) إن الأمر لا يتعلَّق بآثار كوكايين، بل إن بعض الأوراق شديدة الاتساخ لوَّثتْ آلات الفرز.[16] وبحلول ذروة صيف ٢٠٠٢م، كان «تلوُّث الآلات» هذا فيما يبدو قد انتشر فوَصَل إلى ألمانيا؛ حيث أظهَر اختبارٌ أجراه معهد البحوث الطبية الحيوية والدوائية في نورمبرج أن تسعًا من أصل عشر أوراق يورو فحصها تضمَّنتْ بقايا كوكايين.[17]

حتى وإن كانت ورقة النقد «ملوَّثة»، فالواجب أن يفكر المرء أكثر من مرة قبل إتلافها. فعندما حاولتْ محظيةٌ شهيرة من محظيات بلاط لويس الرابع عشر استعراض ثروتها بالتهام سند إذني بقيمة ٥٠٠ ألف فرنك في حفلة ذات مساء، لم تشغل رجال البلاط إلا العافية المالية لولي نعمتها. لكنْ عندما أشعل المغنِّي الفرنسي سيرج جينزبورج النار في ورقة فئة ٥٠٠ فرنك أمام كاميرات التليفزيون عام ١٩٨٤م احتجاجًا على ما اعتبره فرض ضرائب مفرطة على دخله، تردَّد صدى هذه الصرخة في أنحاء الجمهورية، واعتُبِرتْ فعلتُه هذه إهانةً لشيء مقدَّس! أعقب ذلك وابلٌ من التهم، لكن جينزبورج نجا من العقوبة؛ لأن القانون الذي يُجرِّم هذا الفعل كان قد أُلغي منذ فترة وجيزة بأمْر من المحكمة. لم يكن هذا المطرب المتمرد لينجو بفعلته بمثل هذه السهولة في الولايات المتحدة؛ فالإتلاف العَمْدي لورقة خضراء الظهر هناك يمثِّل إهانةً للكبرياء الوطنية. أما البنك الاتحادي الألماني فهو أكثر تسامحًا؛ حيث قال باقتضاب عندما سُئل عن ذلك إن خسران المال بإتلاف ورقة مارك ألماني عَمْدًا هو عقوبة كافية للفاعل. ولم يتغير شيء من هذا الموقف البراجماتي في ظل البنك المركزي الأوروبي.

لم ينجح المذهبيون في توجيه ضربة قاضية إلى النقد؛ ومع ذلك فإن مسألة النقود، وتحديدًا أوراق النقد، لم تنتَهِ، وما ظل شيئًا اعتياديًّا لقرون لن يظلَّ بالضرورة كذلك إلى الأبد. يعكف الخبراء في كثير من البنوك المركزية والمعاهد البحثية على مسألة تحديد كمية النقود الورقية التي ربما نظلُّ بحاجة إليها في السنوات المقبلة. ويأتي التهديد من اتجاهين: من المزيِّفين، ومن أدوات الدفع البديلة. فهناك أجهزة تزداد تطورًا وتنخفض تكلفةً، من حواسيب وماسحات ضوئية وطابعات ملوَّنة، تستخدم تكنولوجيا نسخ رفيعة متاحةً لِمَن يُريدون تزييف النقود، مع إمكانية توليفها في مزيج يلائم المتطلبات الفردية. وباستخدام هذه الأجهزة يستطيع المزيِّفون إذا شاءوا استنساخ أوراق النقد بجودة لم تكن متصوَّرة منذ عشرين سنة. إنَّ مستقبل أوراق النقد كوسيطِ دفعٍ يعلو ويهبط مع ثقة المواطن التي لا تهتز في أمن أوراقه النقدية. وكلما كان الجهد المبذول لزيادة التأمين ضد التقليد أكبر، ازدادت تكلفة إنتاج النقود. فتصنيع النقود يستهلك نقودًا، وهي نقود دافعي الضرائب. والواضح أن صُنع نقود ورقية بأعلى قَدْر من الأمن، وبتكاليف مقبولة في ذات الوقت، يزداد أهميةً أكثر فأكثر.

أُوصي مرارًا، كسبيل إلى تقليص التكلفة، بالاستعاضة بأوراق النقد المصنوعة من البوليمرات البلاستيكية عن تلك المصنوعة من الورق. كانت هايتي أوَّلَ مَن استخدم عام ١٩٧٤م أوراقَ نقدٍ بلاستيكية من إنتاج مؤسسة «أمريكان بنكنوت»، التي خرجتْ منذ ذلك الحين من قائمة شركات طباعة أوراق النقد. أخفقتِ الخُطوة إخفاقًا ذريعًا؛ حيث تلاشَى حبر الطباعة تمامًا في غضون بضعة أسابيع في ذلك المناخ المداري الرطب، واضطُرَّ إلى سحب الأوراق من التداول. مضت عشرون عامًا أخرى قبل أن تتحوَّل أستراليا بالكلية إلى البلاستيك — هذه المرة إلى ركيزة بوليمر — لصنع أوراقها النقدية. منذ ذلك الحين، قام نحو ١٢ بلدًا في المناطق الحارة على الأقل بتجربة إصدار مثل هذه الورقة المصنوعة من البوليمر؛ منها البرازيل وبروناي وإندونيسيا والمكسيك وبابوا غينيا الجديدة ورومانيا وتايوان وتايلاند. وحتى فيتنام الاشتراكية تعكف حاليًّا على تحويل كل أوراقها النقدية إلى أوراق البوليمر. تَمَّتْ عمليات التحول في الأغلب بمساعدة من الأستراليين، الذين أرادوا تصدير ركيزة البوليمر لدفع تكلفة إنتاجها المرتفعة من خلال الطلب الإضافي. تتكلَّف أوراق البوليمر أكثر بكثير من النقود الورقية في صنعها، لكنها أيضًا تعيش أطول منها؛ مما يجعلها أرخص في النهاية. على الأقل هذا ما يقوله أنصارها، وهم بالدرجة الأولى صُنَّاع البتروكيماويات الذين يعملون كمورِّد. ويردُّ معارضو النقود البلاستيكية بأنه

لا يمكن، لأسباب أمنية، إبقاءُ ورقة نقد بلاستيكية في التداول طيلة صلاحية الخامة المصنوعة منها وطيلة المدة اللازمة أيضًا لاسترداد تكلفتها. كما أنَّ إعدام الجبل الهائل من النقد البلاستيكي الذي لم يَعُدْ صالحًا للتداول كل سنة سيصير أيضًا مشكلة بيئية. من الطبيعي أنَّ مَن يتزعَّمون الحملة ضد النقود البلاستيكية هم مصنِّعو الورق المُؤَمَّن، الذين هم أيضًا كبار شركات طباعة النقد من القطاع الخاص. على أيِّ حال، ولأسباب جمالية محضة، تبدو النقود البلاستيكية أشبه بكابوس؛ فهي في ملمسها أشبه بحقائب «ألدي» المخفضة المعاد تدويرها التي تُحمل فيها البقالة، وهذه ملحوظة لم تُبدِها مجلة الأعمال «فِرتشافتسفوخِه» وحدها.[18]

التهديد الثاني الذي يُواجِه أوراق النقد مصدرُه أدوات الدفع البديلة. يظهر هؤلاء المنافسون الأخف ضررًا على هيئة بدائل اقتصادية ذات جذور في الكبرياء الأهلية المحلية. فحَوْلَ العالم كله، في أستراليا والبرازيل وإنجلترا وفرنسا وألمانيا واليابان والولايات المتحدة، هناك آلاف الأصوات التي تتعالَى وتروِّج لـ «نقودها المحلية»، مستغلةً بذكاءٍ ثغرات قانونية؛ حيث تُسدد أثمان الخدمات هناك بقسائم تخضع لنظام تقييم ثابت، ويَقبَل التجار المحليون هذه القسائم كوسيط دفع. ويُفترض أن هذا يوقِف تدفق الأموال إلى الخارج؛ مما يُحفِّز الاقتصاد المحلي ويخلق فرص عمل. ولا يُفترض أن تُلغِي هذه النقودُ المحلية العملةَ الرسمية، بل تكمِّلها.

ثمة تحدٍّ أشدُّ خطورة يصعب قياسُه يشكِّله العصر الإلكتروني، و«النقد الإلكتروني» أو «النقود الإلكترونية»، و«التجارة الإلكترونية» والأنشطة البنكية عبر الإنترنت. كثيرة هي التنبؤات بنهاية أوراق النقد. ففي مؤتمرٍ عُقِدَ في واشنطن في منتصف تسعينيات القرن العشرين، تنبَّأ ممثلٌ لبنك الاحتياطي الفيدرالي في كليفلاند بالفعل بأن يُستعاض بحركات الحسابات المفعَّلة إلكترونيًّا عن النقود يومًا ما مثلما حلَّتِ النقود الورقية محل الدعم بالمعادن الثمينة. بل وتنبَّأ المتحدث بإمكانية أن تُنافِس النقود الإلكترونية التي تُنشِئها كيانات خاصة ذات يوم القِطَعَ والأوراق النقدية التي تُصدرها الحكومات.[19] ويذكِّرنا هذا بالجدل الذي دار في أمريكا منذ مائتي سنة حول دور الحكومة في إصدار النقود الورقية. وإذا نظرنا تاريخيًّا إلى الوراء نجد أن النقود فقدت جوهرها المادي، وهو ما أكَّده أيضًا البنك الاتحادي الألماني في دراسة موسَّعة حول هذا الموضوع.[20] فلا تشكِّل المعاملات النقدية الآن إلا ٥ في المائة من إجمالي حركة المدفوعات في ألمانيا.[21] فلماذا إذن تكون لدينا نقود ورقية إذا كان يتسنَّى الوصول إلى رصيد حساب بنكي في الزمن الحقيقي، وإذا

كانت التجارة الإلكترونية تتيح على الفور مقارنة الأسعار والشراء، وإذا كانت البطاقة البلاستيكية أو الأنشطة المصرفية عبر الإنترنت تمكِّن المرء من دفع ثمن أيِّ مشتريات دون مشكلات؟ مقارنةً بأكثر من تريليونَيْ دولار (٢ وأمامها ١٢ صفرًا) على هيئة أموال محاسبية افتراضية تتواثب يوميًّا حول الكوكب برقيًّا، أو عن طريق الأقمار الصناعية، فإن المائتي مليار قطعة وورق نقدية المُصْدَرة لا تبدو مثار إبهار شديد في يومنا هذا بغض النظر عن مدى كبر فئتها. إن النظام المصرفي والتجارة ليسا صديقين للنقد، وهما على استعداد تامٍّ للعيش من دونه؛ لأن التعامل مع النقود يكلِّفهما كثيرًا من النقود. فالفرز والفحص والعدُّ واجبات يومية مرهقة. والتكلفة المتراكمة تساوي عشرات المليارات من اليوروهات في منطقة اليورو وحدها. ومع ذلك، في خضم النشوة الأولية لمزوِّدي خدمات الإنترنت، استهانوا بمشكلات الدفع. يجب أن يكون الدفع الإلكتروني سهلًا، ولا بد أن يكون بمأمن من التلاعب، ولهذا أهمية خاصة بالنسبة إلى العميل؛ فالضرر الناجم عن الاحتيال داخل أنظمة الأنشطة المصرفية عبر الإنترنت والدفع الإلكتروني يتجاوز بكثير الخسائر الناجمة عن أوراق النقد الزائفة. استعصَتْ هذه القضايا على حلٍّ فنيٍّ حتى الآن. وما زالت اللحظة التي يَدفَع فيها المرء دون سَحْبِ ورقة نقد من محفظته شيئًا لن يتحقَّق على ما يبدو إلا في المستقبل البعيد. النقود عَقْد اجتماعي مثلما هي شيء مادي أو تكنولوجيا، حسبما حذَّر متحدث آخر في ذلك المؤتمر نفسِه. ومنفعتُها بهيئة معينة تتوقَّف بالكلية على القبول العام لتلك الهيئة.[22] وما زالت هذه الهيئة هي النقود الورقية.

هناك حُجَج مفحِمة تقِفُ في صفِّ أوراق النقد؛ فهي رخيصة بشكل لا يقبل المقارنة في الاستخدام اليومي؛ نظرًا لعدم ارتباطها بمصاريف خدمة — على الأقل لا توجد مصاريف يلاحظها العميل — حتى وإن كانت تحمِّل على عاتقه في التسعير غير الشفاف للمنتج الذي يحصل عليه. وهي تقدِّم له درجة عالية من الأمن؛ لأنه لا يُوجَد لصٌّ حاسوبي يستطيع التجسُّس على المعاملة واستنفاد رصيد حسابه. كما يستطيع المرء استخدامها كلما شاء، تقريبًا. وهي مجهولة الهوية تمامًا؛ لأن أوراق النقد لا تترك أثرًا وراءها (وهذا مدعاة لأسف دائرة ضريبة الدخل). تؤكِّد المسوح الاستقصائية في أوروبا والخارج بالإجماع أن المواطنين يتشبَّثون بعناد بعادات الدفع باستخدام النقود الورقية. أدَّى انتشار المخاوف من التلاعب، بالإضافة إلى الجهل واللامبالاة، فضلًا عن تكلفة التدابير الاحتياطية الإضافية للاتصال بين البطاقة والشبكة حتى الآن، إلى عرقلة الارتقاء إلى النقود الإلكترونية. وقد أظهرتْ دراسة البنك الاتحادي الألماني المذكورة هنا بالفعل أن ٦٧ في المائة فقط من حركة

المبيعات في قطاع بيع التجزئة الألماني كانت لا تزال تُسدَّد نقدًا عام ٢٠٠٢م، مقارنةً بنسبة ٧٩ في المائة عام ١٩٩٤م، في حين أن حصة المشتريات التي نُفِّذت بأدوات معتمدة على البطاقات في تلك الفترة ذاتها ارتفعت من ٦ إلى ٢٩٫٥ في المائة. ومع ذلك عُزِي هذا النمو إلى بطاقة الخصم بنظام «ادفع الآن» المجهزة حاليًّا برقم تعريف شخصي مثل بطاقة النقد الإلكترونية تمامًا. في عام ٢٠٠١م، سُويت أكثر من ١٫٢ مليار معاملة تعادل نحو ٩٠ مليار يورو ببطاقات الخصم هذه؛ مما يعني أن عدد المعاملات ببطاقات الخصم وقيمتها تضاعفا في أربع سنوات فحسب. ومن ناحية أخرى، فإن بطاقة الائتمان بنظام «ادفع لاحقًا» شهدت وقتًا عصيبًا بسبب التمحيص المملِّ للجدارة الائتمانية وصعوبة التسوية وارتفاع التكاليف الإضافية لفائدة السحب على المكشوف. ومقارنةً ببطاقة الخصم، لم تستحوِذ إلا على ثلث قيمة حركة المبيعات، ولم تحقِّق ذلك إلا بفضل شهرتها في حجوزات الطيران والفنادق. أما حصة بطاقة النقد بنظام «ادفع مسبقًا» — التي يلزم أن يحوِّل إليها المستخدم مبلغًا من حسابه — فصغيرة جدًّا الآن، لدرجة أنها لا تلعب دورًا في الإحصائيات.

المسألة لا تتعلَّق بما إذا كانت ستظل هناك نقود ورقية في المستقبل أم لا، بل تتعلَّق بماهية الدور المستقبلي الذي ستلعبه أوراق النقد في الحياة الحديثة والسُّمعة التي ستتمتع بها آنذاك، وهذا ما خلص إليه توماس إيه فِرجسون مدير مكتب سك وطباعة العملة في كلمته.[23] إن ملمس النقود الجميل في اليد سوف يُبقي أوراق النقد لوقت طويل آتٍ، وذلك حسب اعتقاد فِرجسون، الذي لا ننسى أن مطبعته الحكومية تطبع عُملة الاحتياطي العالمي؛ الدولار. سوف يستغرق الأمر وقتًا قبل أن تحلَّ النقود الإلكترونية محل أوراق النقد وتبدأ البنوك المركزية في إصدار النقود الإلكترونية الافتراضية بدلًا من أوراق النقد النضرة.

الفصل الثاني

سبب خصوصية سوق طباعة النقود

نعرف كثيرًا جدًّا عن النقود، نظريًّا وعمليًّا. نعرف مَن يُديرها، ولماذا ترتفع قوتها الشرائية وسعر صرفها وينخفضان. لكن لا نكاد نعرف شيئًا عمَّن يصنعون أوراق النقد. لا يوجد منتَج صناعي آخَر في العالم يتعامل معه الجميع بمثل هذه الكثرة وعلى هذا النحو المتكرِّر، ولا يوجد فرع آخر من فروع الصناعة معزول بمثل هذا الإحكام الشديد عن عين الجمهور، ولا يوجد مجال آخر يكتنفه الغموض كطباعة النقد. يبذل صُنَّاع النقود، من القطاعين الحكومي والخاص، جهودًا هائلة للحفاظ على أسرار نشاطهم. هذا الهوس بالسرِّية يبدو غير متناسب مع عصر الإنترنت؛ لأن طباعة النقود ليست مجرد عملية إنتاج تكنولوجية متطورة؛ فهذه الصناعة تواجه صعوبات جمَّة تنطوي عليها عملية إعادة هيكلة عميقة. ولا ننسَ أن هذا يتضمَّن استعمال أموال دافعي الضرائب؛ لأن المواطن هو الذي يدفع ثمن طباعة النقود.

تشكل طباعة النقد وتصنيع الورق المؤمَّن المرتبط بها ارتباطًا وثيقًا قلبَ هذا القطاع ذي الإجراءات الأمنية الصارمة من قطاعات الصناعة. ومع ذلك فإن الطباعة المؤمَّنة تشتمل على ما هو أكثر بكثير. فهناك الشيكات والسندات المالية وجوازات السفر وبطاقات الهوية ورخص القيادة والنماذج الضريبية والطوابع وأوراق اليانصيب وتذاكر الفعاليات الكبرى وتذاكر الطيران. وهناك أيضًا، في السنوات الأخيرة، الشرائط الممغنطة والرقائق الإلكترونية المدمجة في البطاقات البلاستيكية المستخدمة في الدخول والمدفوعات والهواتف الخلوية وخدمات التأمين الصحي. وبمنظور أوسع، ينتمي مورِّدو هذه المنتجات أيضًا إلى هذه الصناعة. وهم يوفِّرون القوالب الأسطوانية الخاصة لصنع الورق المُؤَمَّن وآلات طباعة السندات المالية وماكينات الترقيم المسلسل وأجهزة الفحص الإلكتروني. وتستمر القائمة لتضمَّ منتجات ما قبل الطباعة والأحبار الملوَّنة الخاصة

والأصباغ والخيوط الأمنيَّة والصور المجسَّمة والأشرطة المعدنية الرقيقة والخصائص الأمنية الأخرى التي تكون غالبًا شديدة السرِّية. ولا يمكن الحصول على أيٍّ من هذه الآلات ولا المواد المساندة، جديدة كانت أم مستعملة، بشكْل قانوني في تجارة حرَّة. كما أن بيع آلة طباعة الإنتاليو المستعملة تُبلَّغ به المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الإنتربول) في ليون بصورة روتينية. إنها عملية إنتاج تتطلَّب — إلى جانب أعلى درجة من الحذر — أعلى درجة من الدقة. وكما نوَّهتْ مجلة برِنت ويك المتخصِّصة في عالم الطباعة بنبرة اعتزاز: لا يوجد منتَج صناعي آخر يجمع مثل هذه التشكيلة من المواد المعقَّدة في عملية الإنتاج بينما يقتضي في الوقت نفسه معدَّلات التفاوت هذه التي تكاد تكون منعدمة. طباعة النقد تمثِّل نوعًا متقدِّمًا من التكنولوجيا. هناك قطاع حصري صغير من الصناعة فقط يُتيح هذا. هنا، الكل يعرف الآخَر معرفة شخصية، بما في ذلك العملاء، وأعني عملاء المرء وعملاء منافسيه. يجتمع ممثِّلو البنوك المركزية وأجهزة الأمن ومستشاروهم المستقلون نوعًا ما بانتظامٍ — كثيرون قد يقولون إن ذلك يحدث الآن بمعدل أعلى مما ينبغي — لتبادل الرؤى، وتقتصر المشاركة تمامًا على الدعوة الشخصية، ويكون الاجتماع دائمًا في أماكن فخمة مختارة في فنادق مترفة منتقاة بعناية.[1] إنهم على وعي تام بصنعتهم ومنتجاتهم، ويرون أنفسهم كمؤتمَنين على أسرار الحكومات. المنافسة شديدة، وغالبًا مريرة؛ ومع ذلك هم على اتصال دائم فيما بينهم، ويساعد بعضهم بعضًا بالطاقة الإنتاجية الطباعية في سرِّية تامَّة، وأحيانًا يكونون على استعداد للتخلِّي عن حرب مزايدات؛ ليس تحديدًا من أجل مصلحة العملاء.

سرِّي وهَزْلي

مَن يغوصون في بواطن هذا القطاع المُؤَمَّن يمكنهم توقُّع العثور على ما هو سرِّي وما هو هَزْلي على السواء. تَبيَّن ذلك منذ بضع سنوات في اجتماع عُقِد في فندق جراند هوتيل إكسلسيور الفاخر في روما؛ حيث أسرَّ خبير إيطالي ينتمي إلى هذا القطاع إلى الحضور قصةَ الإيطالي السويسري «جوالتيرو جوري» المدهشة. فقد طوَّر رينو — وهو الاسم الذي كان يعرفه به الجميع — الآلات المستخدمة في طباعة الإنتاليو (الطباعة من سطح غائر) المتعددة الألوان التي تميَّزت بدقتها الشديدة؛ ومِن ثَمَّ وفَّرت حماية فعَّالة ضد التزييف، لدرجة أنه لم يَعُد ممكنًا لمطبعة ذات تدابير أمنية عالية في العالم أن تعمل من دونها. يعود تاريخ الإنتاليو (كلمة أصلها إيطالي بمعنى يحفر أو ينقش) كتقنية لحفر

الألواح المعدنية إلى مصانع الأسلحة في ميلانو إبان عصر النهضة، التي كانت تستخدم مثل هذه الألواح لتزيين الدروع المستخدمة في الاحتفاليات. أُطلق على هذه العملية اسم الحفر بالإزميل أو الحفر بالحامض في فنون الرسم والطباعة. أحدث جوالتيرو جوري — كما روى ذلك الشخص العليم بالأسرار — ثورةً باستخدام هذه التقنية في طباعة النقد والسندات المالية المتعددة الألوان. غير أن السنيور جوري لم يكن مجرد مصمِّم عبقري، بل كان بائعًا لا يُشَقُّ له غبار. صار بحكم الواقع محتكرًا عالميًّا لسوق طابعات السندات المالية. وفي شركة دي لا رو (شركة طباعة نقد إنجليزية في لندن ذات تدابير أمنية عالية) أبرم جوري صفقةً يحصل بموجبها على رسم ترخيص بنسبة ٢ في المائة من صافي الدخل على كل ورقة تُطبع على آلاته. كانت دي لا رو آنذاك أكبر مطبعة نقد خاصة في العالم. وفي نهاية ثمانينيات القرن العشرين، كانت تُنتج أكثر من ٥ مليارات ورقة نقد سنويًّا، موفِّرة بذلك مبلغًا لا بأس به لجوالتيرو جوري.

تتفق هذه القصة مع الفكرة السائدة عن طبَّاعي أوراق النقد — بأرباحهم الأسطورية — كأشخاص يحملون «رخصةً لطباعة النقود». بالطبع لا جدوى من وراء البحث عن تأكيد لهذه القصة التي تتحدَّث عن رسم الرخصة في عالم الطباعة المُؤَمَّنة الذي تكتنفه السرِّية. ومع ذلك فإن مقالًا مبنيًّا على هذه المعلومات الشحيحة وَجد عندئذٍ طريقَه إلى الصحف، لدرجة أن مؤلف هذا الكتاب تَلَقَّى فيما بعدُ دعوةً للتحاور مع جوالتيرو جوري، الذي كان محجوزًا له جناح فاخر في الفندق سالف الذكر لسنوات طويلة. كان السنيور جوري، بحضوره الطاغي في سترته الرمادية الأنيقة، ذا قوام رياضي وبشرة أكسبتْها أشعة الشمس سُمْرة. كان رجلًا ذا وجه أخَّاذ، ولا توجد أوقية واحدة من الدهون الزائدة في منطقة خصره. كان يُريد شيئًا واحدًا من ضيفه، وهو اسم راوي القصة. وعندما لم يَكشِف له المؤلِّف عن هذا، على الرغم من إلحاحه في استنطاقه، قال جوري بعد سكتة مفعمة كما لو كان متحدِّثًا إلى نفسه: «لا يمكن أن يكون ذلك سوى ابني!» في غضون بضع دقائق كان الزائر قد عاد إلى بهو الفندق، بعد أن صرفه مضيفُه بفظاظة نوعًا ما معقِّبًا بقوله: «هذا التأكيد المنشور هو يقينًا لا أساس له من الصحة.» بعدَ ذلك بفترة طويلة، أكَّد أحد المؤتَمَنين على أسرار السنيور جوري أن رسم الترخيص المذكور حقيقي بكل تأكيد. حدثتْ تلك الواقعة منذ بضع سنوات. مات جوالتيرو جوري عام ١٩٩٢م، ومنذ ذلك الحين باع الابن روبرتو الشركة التي بناها أبوه. ومع ذلك فإن هذه الواقعة ما زالت تترك انطباعًا؛ فهي بدايةً أوضحتْ أن الجمهور لا يعرف شيئًا

عن صانعي النقد ولا طريقة صنع النقد. ثانيًا: كان واضحًا أن شركات طباعة النقود المُؤَمَّنة تتعامل بحساسية مع أيِّ محاولة للتنقيب عن أسرار نشاطهم، وفرض مزيد من الشفافية عليهم.

مَن يَسعَوْن إلى معلومات عن شركات طباعة الأوراق النقدية المُؤَمَّنة في المكتبات وأراشيف الصحف نادرًا ما سيجدون أيَّ شيء. هناك كمية هائلة من المجلَّدات المصقولة التي تضم صورًا ملوَّنة لأوراق النقد، والتي تَشِي فخامة هيئتها بأنها تَتَلَقَّى الدعم المالي و«الإرشاد التحريري» من بنك مركزي. لكنْ لا يوجد إلا قليل من المادة الجوهرية عن شركات طباعة النقد المُؤَمَّنة ذاتها. مثل هذا الستار الكثيف من الصمت قلَّما نجدُه مسدلًا على أيِّ قطاع آخر من قطاعات الصناعة غير صناعة أوراق النقد وأيِّ شيء مرتبط بها، حسبما تباهتِ المطبوعة التي وُزِّعتْ على جمهور محدود عام ١٩٧٧م بمناسبة العيد رقم ١٢٥ لتأسيس شركة جيزيكه أوند ديفريَنت الكائنة في ميونخ.[2] يعلم أفراد شركة ميونخ عمَّ يتحدثون. فهذه الشركة العائلية الغارقة حتى أذنيها في التراث واحدةٌ من أقدم شركات طباعة النقد الخاصة في العالم، وهي اليوم تُعَدُّ أكبر مطبعة نقد ذات تدابير أمنية عالية. حتى الشركات القليلة المتداوَلة أسهمها في البورصة التي تقوم بدور المورِّد لهذا القطاع — كشركة آلات الطباعة الألمانية كوينج أوند باور الكائنة في فورتسبورج — تحذف بشكل ممنهج من تقاريرها السنوية أيَّ بيانات تخص نشاطها في قطاع طباعة السندات المالية. الدعاية شيء غير مرغوب فيه. لا توجد إعلانات عامة عن هذه المنتجات. في بداية ثمانينيات القرن العشرين، حاول صحفي أمريكي لأول مرة إلقاء نظرة على ما وراء كواليس هذا القطاع في كتاب له.[3] لا يمكن عمليًّا العثور على هذا الكتاب كمادة تاريخية، ولا حتى في كُبْرَيَات المكتبات العامة؛ حيث عجل جوالتيرو جوري وصديقه ألبير عمون، رائد أعمال أحبار الطباعة، إلى شراء النسخ المطبوعة كلها للحيلولة دون طرحها للجمهور. وفيما بعدُ رأى شهودُ عيان كَومةَ الكتب في قبو «لا مونت» (مركز جوري الفني) في مدينة لوزان.

محاولات إشراك ممثلي الصناعة في حوار أثناء إجرائي البحوث لتأليف هذا الكتاب تمَّ تفاديها على نحو ممنهج. الأسئلة المقدَّمة كتابيًّا أو المطروحة هاتفيًّا لم يُجَب عن أغلبها. البنوك المركزية لا تقول شيئًا. المحامون حظروا الاتصالات بناءً على أوامر من الشركات. المسئولون الصحفيون ووكلاء الدعاية كانوا يتكهَّنون بدوافع المؤلِّف من وراء طرح الأسئلة. مَن الذي يدفع لك؟ كان ذلك ردَّهم أكثر من مرة. لجأتِ الشركاتُ إلى

التهرُّب، وشاركتْ في اتفاقيات دولية حفاظًا على السرِّية، وكانت تحدث مماطلات ما دام ذلك ممكنًا. خلاصة القول: لم تَستَجِب الشركات إلا تحت ضغط الحقائق عندما لم يكن ثمة مخرج آخر. دعتِ المطبوعة الاحتفالية الصادرة عن جيزيكه أوند ديفريَنت إلى «الحَذَر المهني المطلق من جانب كل الأشخاص العليمين بصنع الأدوات النقدية المطبوعة.» وتبرير ذلك هو حماية كل امرئ لعملية إنتاجه وعلاقته الاستئمانية التي تجمعه بالعملاء. الحَذَر المهني والسرِّية المفروضة هما أيضًا شيئان عاديَّان في الصناعات الأخرى، لكن في الترتيبات التعاقدية لشركات طباعة الأوراق النقدية ذات التدابير الأمنية العالية، يتم النص عليهما بتفصيل دقيق. وهما يمتدان من قمة الهرم إلى قاعدته في الشركات، ويظلان ساريَيْن على الأشخاص لسنوات طويلة بعد رحيلهم عن هذه الشركات. ومهما كان مَن ينتهك هذه الترتيبات فلا بد أن يتوقَّع جزاءات قد تكون مؤلمة. هذا الجانب استُحضر مرارًا من جانب رافضي المقابلات الشخصية. وأما مَن تحدَّثوا فاشترطوا عدم الكشف عن هُوياتهم. لكن بما أن المقابلات كانت بشأن منافسيهم — بالمعنى الأوسع للكلمة — فقد تبيَّن أن كثيرًا ممَّن أُجريتْ معهم مقابلات مستعدون تمامًا لتقديم معلومات.

السيادة النقدية، بمعنى الحق الحصري في إصدار النقود، سواء معدنية أم ورقية، من الركائز التي تقوم عليها أيُّ دولة. وحق ضرب النقود المعدنية منوط بوزير المالية، وهذه النقود تُفيد كمصدر إضافي لإيرادات الموازنة. لكن إنتاج النقود الورقية وإصدارها منوط حصريًّا بالبنوك المركزية عدا استثناءات قليلة جدًّا مثل هونج كونج وسنغافورة. في كل البلدان الكبيرة اليوم، تسمح البنوك المركزية بإنتاج نقدها في المطبعة الحكومية وتُبقي أعيُنَها مفتوحةً لاكتشاف أيِّ تعدٍّ على نفوذها. في الأيام الأولى للنقود الورقية، إبان القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين، لم يكن هذا هو الحال بعدُ. كانت بعض شركات طباعة النقد من القطاع الخاص تُهيمن على السوق العالمية في تلك الأيام، وكانت تُملِي الأسعار. كانت البلدان التي بمقدورها امتلاك مطبعةِ نقدٍ حكومية خاصة بها تُعَدُّ على أصابع اليدين الاثنتين. تغيَّر هذا تمامًا بعد الحرب العالمية الثانية. تمخَّضت الابتكارات الفنية في تصميم آلات الطباعة — التي سنتناولها في موضع لاحق بالتفصيل — عن اكتشاف البلدان الصغيرة آنذاك طباعة النقد باعتبارها «عملًا سياديًّا». ومن حيث عدد أوراق النقد المنتَجة، نجد أن اليد العليا هي بكل تأكيد للمطابع الحكومية في يومنا هذا، فيما تراجع شأن مطابع القطاع الخاص أو المطابع التجارية. وهذا أحد أسباب توتر العلاقات بين الجانبين.

إنتاج أوراق النقد — حسب تأكيد بنك إيطاليا — إنتاج صناعي «فريد من نوعه»؛ لهذا تستحق الطباعة الاستئمانية (الاسم الآخر الذي تُعرف به طباعة النقد) حمايةً خاصة في عملية الإنتاج. يردِّد الإيطاليون، بقولهم هذا، عقيدةَ كثير من المصرفيِّين المركزيين الذين يفترضون أن صنع أوراق النقد، لا مجرد إصدارها، واجب سيادي، ويستنتجون من هذا ضرورة ادِّخار إنتاج أوراق النقد لمطبعتهم الحكومية، وأن مطابع القطاع الخاص لا يمكن ائتمانها على تصنيع مثل هذا المنتَج الحسَّاس. إن أيَّ عمل منشور يتناول موضوع طباعة النقد من شأنه أن يوقظ الجشع والقلق لدى الجمهور، بحسب قول ممثل كبير للبنك المركزي الأوروبي في سياق البحوث التي أَجريتُها لتأليف هذا الكتاب. والحقيقة أن فكرة أن المواطن ينبغي أن يَثِقَ ثقةً عمياء في القيمة المطبوعة اعتباطيًّا على قطعة مستطيلة الشكل من الورق لم تَعُد تغطيتُه بمعدن ثمين مضمونةً لهي فكرة يصعب فهمُها عقلانيًّا، ولا تعكس على الأرجح إلا قوة العادة، أو الإيمان الراسخ. لا شيء يصوِّر الظاهرة اللاعقلانية التي يتعذَّر تفسيرُها حقيقةً، ظاهرة النقد الورقي الحديث، أفضل من المصطلح الذي سكَّه لها الاقتصاديون في البلدان الناطقة بالإنجليزية؛ وهو «نقود إلزامية»، كما سبق أن ذكرنا. الأمر يُشبه خَلْق «قيمةٍ» من لا شيء، وليست مصادفة أن هذا يذكِّرنا بخرافة خَلْق النور: «ليكُنْ نور، فكان نور»! (فكأنما قيل: لتكُن نقود، فكانت نقود.) وكما قال المؤلف والمهاجر الألماني كورت توخولسكي ذات مرة ساخرًا، فإن النقود ذات قيمة؛ لأنها مقبولة عمومًا، وهي مقبولة عمومًا؛ لأنها ذات قيمة. وأيُّ تلاعبات من أي نوع ستقوِّض في الحقيقة ثقة الناس في أوراق النقد، على الفور وبشكل قاطع. لكن هذا لا يُضفِي مزيدًا من قوة الإقناع على الزعم القائل بأن طباعة النقد عمل سيادي — ويجب أن تظل كذلك — من واجبات الحكومة. إصدار أوراق النقد وحده هو الذي يُعَدُّ وظيفة سيادية، أما إنتاج أوراق النقد فليس كذلك، وما هو إلا عملية لا تُعنَى إلا بالجودة والتكلفة. ولنا في صناعة الأسلحة مثال؛ فالقطاع الخاص مسموحٌ له بإنتاج الأسلحة، لكن الدولة — باحتكارها استخدام العنف — هي وحدها التي يجوز لها استخدام هذه الأسلحة.

إن وصف قطاع طباعة النقود بأنه ذو تدابير أمنية صارمة له ما يبرره؛ فالجمهور لا يعرف المتطلبات الأمنية الصارمة حقَّ المعرفة إلا فيما يخصُّ نقل أوراق النقد؛ إذ يُمكن نقل أوراق نقد بالملايين باستخدام وسيلة نقل خاصة. ويستطيع المرء بسهولة أن يتصوَّر وجود كمية أوراق نقد تُعدُّ بمليارات اليوروهات، اعتمادًا على الفئة، تسير على

الطرق السريعة. ولا عجب أن توقيت عمليات التسليم من أي مطبعة نقد سرٌّ يُحفظ بصرامة حتى على المستوى الداخلي. ولا عجب أيضًا أن هذه البضاعة الثمينة تكون مصحوبةً بفِرَق حراسة خاصة مدجَّجة بالسلاح. لكن متطلبات الأمن والسرِّية تكون أيضًا استثنائية فيما يتعلَّق بإنتاج النقد وتخزينه؛ فالمنشآت الإنتاجية مصمَّمة وفق معايير أمنية خاصة، وأحيانًا تُشبه حصونًا حقيقية. والالتزام الصارم باللوائح الأمنية يخضع لرقابة دقيقة من دائرة الرقابة والأمن بالمنشأة. ويُختار الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع أوراق النقد، ولا سيما الأوراق الجاهزة للتسليم، بعناية فائقة. ففي ألمانيا، يُشترط للتوظيف في هذا القطاع امتلاك سجلٍّ جنائي نظيف. وكان الروس والهنود ذات يوم يُسكِنون قوَّتهم العاملة المعنية بأكملها في مناطق سكنية معزولة، وهم لا يزالون يفعلون هذا إلى اليوم في بعض الأحيان. في كثير من المطابع، يلزم العامل التجرُّد من ملابسه وارتداء بدلة شغل دون جيوب قبل بدء العمل. غرفة الطبع منطقة محظورة على الزوَّار، حتى ممثلي البنوك المركزية. والاستثناء الوحيد لهذه القاعدة هو مطبعة مكتب سكِّ وطباعة العملة في واشنطن. لكن هناك مطبعة ثانية في فورت ويرث في تكساس محظورة على الزوار. ومع ذلك، من الممكن مشاهدة غرفة الطباعة التابعة للمطبعة الاتحادية أو جيزيكه أوند ديفريَنت في ألمانيا، لكن بإذن كتابي من البنك الاتحادي فقط. وحتى عندئذٍ يجوز تغطية الآلات بالقماش. ولا يفترض أن يعلم الضيف اسم البلد الذي تَجري حاليًّا طباعةُ طلبيَّته. والرقابة أمرٌ اعتيادي عند مداخل المطابع وغرف التغليف؛ حيث يتم تسجيل أي شخص يدخل أو يخرج. وإذا كانت هناك مادة ذات خصائص شديدة السرِّية يَجري صُنعُها أو تجهيزُها، فلا يُسمح لأحد على الإطلاق بدخول المنطقة المعنية أو مغادرتها. كل حركة داخل غرفة الطباعة بمطبعة نقد حديثة في يومنا هذا مسجَّلة يقينًا بالفيديو، ويُحتفظ بالفيلم لفترة طويلة تصل أحيانًا إلى سنوات. في بعض المطابع توجد إجراءات رقابية مفاجئة؛ فلا يُسمَح لأحد من الموجودين في غرف الطباعة بالتحرُّك من مواضع عملهم عند انطلاق إشارة صوتية، ثم يتم تفتيشهم بمعرفة حرَّاس الأمن. ويجوز مثلًا إخضاع الزوَّار بشكل عشوائي للتفتيش عند بوابة مصنع الورق في لويزنتال. ويُحتفظ بسجلٍّ بكل خطوات الإنتاج، سواء طبع أم صناعة ورق، وكل جانب من جوانب العمل يُحسب من جديد ويقاس. الأوراق البيضاء وصفحات الورق المقصوصة والأخطاء المطبعية، ببساطة كل شيء، يتم توثيقه بدقة بالغة. ويجب تسليم هذا السجل إلى اللجنة المعنية التابعة للعميل؛ أيِ البنك المركزي، عند إتمام طلبيَّة

الطبع. ويجب تحديدًا تسليم جميع النُّسخ التي تتضمَّن أخطاءً مطبعية دون استثناء إلى العميل لإعدامها. ولا يجوز تسليم الورق إلا على هيئة خاصة معتمدة، وتحديدًا على هيئة ما يسمَّى رِزْمة تضم ٥٠٠ صفحة مكشوفة الحواف؛ بحيث يتسنَّى التأكد من عدد الصفحات. الورق غير الصالح للاستعمال الذي لم يُطبَع عليه شيء هو وحدَه الذي يجوز إعدامه في الموقع نفسِه، وهو إجراء يَجِب أيضًا توثيقه. وإذا لزم إصلاح آلة معطَّلة، ولا سيما أثناء المراقبة النهائية للنقد التَّامِ الصُّنع أو في منشأة التغليف، يُطبَّق مبدأ «الأعين الأربع» الأمني — مع استمرار مراقبة خطوات العمل كافة بكاميرات الفيديو — حيث يقوم موظفان معًا — أحدهما من قسم الأمن الداخلي — بفتح الآلات بمفتاحين منفصلين. وبفضل الأغطية البلاستيكية الشفافة في يومنا هذا، تُعزل هذه الماكينات بإحكام تام. إنها بلا شك صناعة ذات متطلبات أمنية مرهِقة.

كذلك ترتبط رغبة المنتجين والطبَّاعين وموردِّيهم ورغبة عملائهم في السرِّية في مجال طباعة النقد بالهيكل غير العادي لهذا القطاع. فإنتاج أوراق النقد سوق ليس لها سعر سوقي. توجد عقود علنية في طبع النقد كما في شراء الورق والمواد المسانِدة كالخصائص الأمنية والأحبار الملوَّنة المُؤَمَّنة. وإذا كانت المطبعة المعنية مطبعةً حكومية، فلا بدَّ أن تطرح العقود في مناقصات. لكنَّ عدد مقدِّمي العطاءات محدود مثلما أن عدد المُشتَرين محدود. وكما قال أحد المصرفيين المركزيين، يَجري التفاوض في عملية ثنائية شبه احتكارية. ويكاد يوجد أيضًا تناقض لا يقبل التوفيق بين جهد التطوير الكثيف التكلفة وما يلي ذلك من متطلَّب عدم السماح إلَّا لبعض المتعاقدين المحتملين بتقديم عطاءاتهم. باستثناء عملية طبع النقد وحدها، العمل على خفْض التكاليف من خلال الإنتاج بالجملة أمرٌ مستحيل. فعلى سبيل المثال، لو أمكن استخدام عملية أو خاصية أمنية، طُوِّرت لأوراق النقد، لحماية منتجات كالبضائع ذات العلامات التجارية أيضًا، فستُصبح تلقائيًّا عديمة القيمة في طباعة أوراق النقد. فلِمُحاربة التزييف، يَجِب استخدام تقنيات هي حكْرٌ على أوراق النقد. هذه الحصرية في التعامل مع المنتَج المطروح يَلزَم تعويضُها بعلاوة سِعرية، وهو ما يَلزَم التفاوض عليه بين المورِّد والعميل. لكنْ إلى أيِّ مدًى يظلُّ هذا مبرِّرًا إذا كان هناك مثلًا مُورِّد واحد فقط لمادة إنتاجية معينة في العالَم كله؟ متى تبدأ إساءة استغلال الهَيْمنة السوقية؟ علاوة على ذلك، لماذا تُساوِم شركات طباعة نقود خاصة مورِّدَ أحبارٍ طباعية مُؤَمَّنة بقوة للحصول على سعرٍ مميَّز أو خاصية أمنية مميزة إذا كان هذا الطبَّاع يستطيع تمرير التكاليف الإضافية إلى العميل دون أيِّ

مشكلة وبهذه الطريقة يزيد هامش ربحه؟ بل ربما ستكون هناك عمولة خاصة لا بأس بها في هذا لشركة طباعة النقود مِن مُورِّد المادة نظيرَ عدم المساومة بشدة لتخفيض السعر. لا يمكن إغفال مخاطر الاتحادات الاحتكارية المتحكِّمة في الأسواق والأسعار. فالمورِّدون المتنافسون بشكلٍ رسمي يُمكِنهم بسهولة هيكلةُ عطاءاتهم، بحيث يحصل الجميع على قدرٍ من الفائدة.

فيما يُسمَّى العالَم الثالث بوجْه خاصٍّ، غالبًا ما يتولَّى مسئولون مُتَدَنُّو الأجور نسبيًّا البتَّ في إسناد عقود طبع نقد بالملايين. ولا تأتي محاولة ممارسة تأثير غير لائق على القرار من المورِّد بالضرورة. فقلَّما يستطيع المرء زيادةَ الاحتياج الفِعْلي لبلدٍ ما من النقد من خلال عطايا غير قانونية، لكنَّ المرء يستطيع يقينًا التأثير على اختيار المورِّدين. كل واحد في هذا القطاع على كلا جانِبَيِ الأطلسي يعلم هذه المشكلة. ولا يوجد لدى أحدٍ مبرِّرٌ للإشارة بأصابع الاتهام إلى آخر. تكلفة الرشوة التي تتحمَّلها الصناعة الألمانية كانت تُسجَّل بشكل شرعي تمامًا في الدفاتر تحت بند «نفقات مفيدة»، بل وكانت أيضًا، حتى بضع سنوات مضت، مستحقَّة للتخفيضات الضريبية لو أنها أُنفقتْ في الخارج. تَعَامَل السويسريون روتينيًّا بلا مبالاة مُماثِلة مع الرشوة ما دَامتْ تنطوي على بلدان أجنبية. وقد سَعَتْ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في باريس منذ سنوات إلى مزيد من الشفافية في المشتريات العامة، فأعلنتِ الحربَ على الفساد، وأقرَّتْ عام ١٩٩٧م اتفاقية دولية دخلت الآن حيِّز التنفيذ. وحتى قبل دخول الاتفاقية حيِّز التنفيذ على نطاق واسع، كانت ألمانيا عام ١٩٩٨م من بين البلدان الأولى التي ضمَّنتْها في قوانينها الوطنية. أما بريطانيا البراجماتية فتحرَّكتْ على مهل؛ لأن الواقع لم يتغير إلا قليلًا. في بلدان كثيرة، إذا لم يكن مقدِّم العطاء مستعدًّا لدفْع البقشيش المطلوب فربما ينبغي ألَّا يُكلِّف نفسَه عناء عرْض خدماته. الصناعةُ تَعرف كيف تُساعِد نفسَها؛ حيث اتجهتْ إلى بلدان كالإمارات العربية المتحدة، التي لم تُوقِّع على اتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. هذه البلدان هي في الغالب واحات ضريبية أيضًا؛ مما يعني أن المرء يمكنه ضرب عصفورين بحجر واحد.

سوق لكن بلا سعر سوقي

تتَّسم سوق طباعة النقد بهيكل محيِّر نوعًا ما. فالأغلبية الساحقة من أوراق النقد تُنتِجها مطابع حكومية ليست أكثر مِن دوائر تابعة للبنوك المركزية. مثل هذه المطبعة الحكومية

— ولنا في إيطاليا مثال — ليست مضطرَّة للقلق بشأن هيكل تكلفتها. هناك أيضًا بعض المطابع الحكومية التي خُصخِصت صوريًّا لكنَّ أسهُمَ رأسمالها ما زال أغلبُها أو كلُّها في حَوْزة البنك المركزي، ومثال ذلك النمسا. يمكن أن يَفترِض المرءُ هنا أيضًا أن البنك المركزي، بصفته المالِكَ، يتحمَّل بطبيعة الحال التكلفة (مبانيَ وأمنًا وأفرادًا). الطائفة الأصغر حجْمًا من حيث الأعداد والحصة السوقية هي شركات طباعة النقد من القطاع الخاص، وجميعُها يعمَل وفقًا لمبادئ السوق الخاصة، وجميعها يهدف إلى الربح، لكنها تعتمد بدرجات متفاوتة على السوق. بعض هذه الشركات يطبع العملة الوطنية في المقام الأول، وبأسعار جذابة، بمُوجِب عَقْد مع البنك المركزي، وأمثلة ذلك أورِل فوسلي في سويسرا، وإنسخيده في هولندا. طائفة ثانية يُسمَح لها بالمشاركة في طَبْع العملة الوطنية بأجْرٍ مُجْزٍ، لكنها تَعمَل في المقام الأول لصالح تجارة التصدير، وذلك مثل شركة جيزيكه أوند ديفريَنت. وأخيرًا هناك أيضًا مطابع القطاع الخاص المُستبعَدَة من طباعة العملة الوطنية — على الأقل حتى تاريخه — ومثالها شركة دي لا رو في بريطانيا، وفرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير في فرنسا. لكنَّ ثمة شيئًا آخِذًا في التغيُّر هنا، وذلك كما سنُبيِّن فيما بعدُ.

لا توجد بيانات رسمية مُتاحة حول أحجام سوق أوراق النقد العالمية أو قِيمَتِها. تُقدِّر شركة الاستشارات البريطانية سِكيورا موند إنترناشونال المحدودة، الكائنة في كنجزكلير في بيركشاير، أن هناك ما مجموعُهُ ١٨٠ أو ١٩٠ مليار وِحْدة (ورقة نقد مفردة) مطروحًا للتداول لسكان العالم البالغ عددُهم حاليًّا ٦ مليارات نسمة على الأقل. وتُقدِّر الشركة حَجْم طباعة النقد بما يتراوح بين ٨٥ و٩٥ مليار وحدة سنويًّا. هناك حاجة إلى معظم تلك الوحدات كي تحلَّ محلَّ أوراق مسحوبة من التداول. كلا التقديرَيْن يبدو منخفضًا أكثر مما ينبغي؛ حيث يُقدِّر فالتر شِلبوش، التنفيذي المسئول عن قسم أوراق النقد والورق بأكمله في جيزيكه أوند ديفريَنت، الكمية المتداولة عالميًّا بما يزيد عن ٢٠٠ مليار ورقة نقد، وحجم طباعة النقد بأكثر من ٩٠ مليار وحدة، يُطبَع منها ٨٠ مليار وحدة بمعرفة مطابع حكومية.[4] هناك ٤٥ مليارًا على الأقل من تلك الوحدات تُنتِجها أربعة بلدان فقط، وهي تحديدًا: الولايات المتحدة (مطبعتان حكوميتان)، وروسيا (مطبعتان)، والهند (أربع مطابع)، والصين (ست مطابع). وتحتل الصين المركز الأول عالميًّا بطبعها ٢٠ مليار وحدة نقد سنويًّا، لكنَّ حجم هذه الأوراق لا يُساوي أحيانًا إلا نصف مساحة وَجْه عُلبة سجائر. بل إن الصينيين، في بنائهم طاقتَهم الإنتاجية الهائلة

التي تتضمَّن أيضًا ثلاثة مصانع ورق، قاموا ذات مرَّة بتسوية جَبَل بالأرض، وأعادوا توطين قرية قسْرًا بعدَ أنْ جرَّفوا طبقة التربة العليا ونقلوها من أجْل مُزارِعيها. احتمال اتجاه الصينيين بطاقتهم الإنتاجية الكبيرة، ولا سيما في ورق طبع النقد، يومًا ما إلى سوق التصدير فكرةٌ تُقلِق بعضًا ممَّن في الصناعة. ويجيء في المركز الثاني الهنود البَالِغو التكتُّم باحتياجات سنوية تُقدَّر بـ ١٦ مليارَ وحدة، وهو رقم سيرتفع على الأرجح ارتفاعًا حادًّا في السنوات المقبلة في ظل التحديث المستدام للبلد وسياسة «النقد النظيف» الجديدة. بجانب حصة مطابع الدولة — سواء أكانت مملوكةً للحكومة أم مخصخصةً بالاسم فقط — يخرج المرء بحجمٍ مقداره ١٠ مليارات وحدة سنويًّا لسوق أوراق النقد الحُرَّة. وإذا طرحنا حصة الطبع التي تُخصَّص دون طرحها للمناقصة، يتوصَّل المرء إلى «السوق المتاحة في طباعة النقد». هذه فقط هي المفتوحة للمطابع الخاصة، ولا بد أن حجْمها الحاليَّ يَزيد نَوْعًا ما عن ٨ مليارات وحدة سنويًّا.

يعتمد احتياج بلد ما من أوراق النقد على درجة التنمية الاقتصادية والأحوال المناخية. وهناك قاعدة عامة في هذه الصناعة تقول إنه يتعيَّن ضرب عدد السكان في المنطقة المعتدلة في عشرة لحساب احتياج البلد السنوي التقريبي من أوراق النقد. وتكون الحاجة إلى الاستبدال أعلى في المناطق الرطبة. تتكلَّف الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة كثيرًا من المال؛ حيث تتجاوز استثماراتها الاستثمارات اللازمة لمنشأة طباعية تجارية بكثير. تبتلع آلات الطباعة والتجهيزات الأمنية الكثيفة، ولا سيما لإنشاء سراديب مُؤَمَّنة، قدْرًا ضخمًا من المال. فعلى حسب تكلفة العقارات، قد يكون هناك القليل مما يمكن فعله بمبلغ يقل عن ٨٠ مليون يورو. يمكن أن يشتري المرء لهذا الغرض خطًّا من الطابعات يستطيع إنتاج ما يصل إلى مليار وحدة سنويًّا، وذلك على حسب عدد مناوبات العمل يوميًّا، وهو ما يتناسَب غالبًا مع احتياج وطني من أوراق النقد أقل من مائة مليون وحدة سنويًّا. على الرغم من ذلك، فإن ٦٤ من الـ ١٩١ عضوًا بالأمم المتحدة يتمتعون حاليًّا برفاهية امتلاك مطبعة نقد حكومية، والباقون منهم يطبعون نقودهم في الخارج. ولأسباب أمنية، يُفضَّل ألَّا يكون الطبْع في بَلَدٍ مجاوِر مباشرةً، هذا إنْ أمكن. معظم هذه البلدان يُسنِد هذا العمل إلى إحدى المطابع الخاصة المعتمَدة لدى بنوكها المركزية التي تحتفظ بقائمة بالمورِّدين المحتملين بعدَ غربلتها وفقًا لمعايير صارمة؛ لأن المطابع الحكومية لا تعمل لصالح دول أجنبية إلا في حالات استثنائية. يحدث في بعض الأحيان أن تُضطَرَّ حكومة ما إلى إشراك مطبعة خاصة في إنتاج نَقْدها لعدم قُدْرة مطبعتها

الحكومية — أحيانًا لأسباب يصعب فهْمُها تمامًا — على التسليم في الوقت المناسب. مثل هذه الطلبات الطباعية (تُسمَّى باللغة المهنية «الفائض») لا تحدث بالطبع إلا على فترات متقطعة، لكنها عندئذٍ يمكن أن تصل إلى عدة مليارات من الأوراق. هناك حوالي ٢٠ بلدًا تضطر بانتظام إلى طرح عقود فائض كهذه، ويفترض أن يكون هذا في مناقصات. لكن تحت ضغط الوقت، غالبًا ما يتم إسنادُها دون عطاءات. وفي هذه الحالة، تكون العقود مُجزية الأجر، وتكون الرغبة فيها شديدة بالقَدْر نفسِه.

تقديرات القيمة التعاقدية لنشاط الأعمال في أوراق النقد تقديرات تقريبية بسبب هياكل التكلفة شديدة التفاوت بين كلِّ مُزوِّد وآخر. ومع ذلك يُمكِن أنْ يَفترِض المرء أن تكلفة المطابع الحكومية المُهيمِنة أغلى في إنتاجها مِنْ مطابع القطاع الخاص. لكنْ تَلتَزِم البنوك المركزية ومطابعُها الحكومية صمتًا مُطبِقًا حِيَالَ تَكاليفِهَا الفعلية. ومع ذلك قدَّر تقريرٌ أعدَّتْه سكيورا موند إنترناشونال لشركة رأس مال المجازفة أباكس في صيف سنة ٢٠٠٠م القيمة التعاقدية العالمية بنحو ٦ مليارات يورو سنويًّا. وهذا رقم يَميل إلى المبالغة؛ حيث يستند التقديرُ إلى أرقام فترة معينة، دفع فيها الخوفُ مِن حدوث اختناقات في النقْد المتداول في مطلع الألفية الجديدة (ظاهرة سنة ٢٠٠٠م) عملية طبع النقد، إلى أعلى مستوًى لها. فعلى سبيل المثال، طبَعَ مكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي ١١٫٣ مليار ورقة دولار عام ١٩٩٩م بدلًا من رقمه المعتاد الذي يقلُّ قليلًا عن ٩ مليارات. وكان طبع الإصدار الأول الكبير من اليورو قد بدأ لتوِّه. وفي أعقاب طرح اليورو في السوق، كان الاحتياج العالَمي من أوراق النقد قد عاد مجددًا إلى مستواه الطبيعي في تلك الأثناء. وبلغ حجم المبيعات العالمية عام ٢٠٠٤م على الأرجح نحو ٤ مليارات يورو (انظر الجدول رقم ٢-١).

طباعة أوراق النقد سوق ضيقة، وهو الأمر الذي يَجعَل هذا النشاط التجاري شديد الصعوبة. فمِن ناحية، نَجِد أنَّ إمكانيات تمييز المنتج محدودة؛ لأن أوراق النقد متجانسة نسبيًّا. ومن ناحية أخرى، تباطأتِ الزيادةُ في الطلب بشكل ملحوظ على الرغم من تَوَاصُلها. ويُمثِّل النمو السكاني والتوسع الاقتصادي والتضخم العواملَ الثلاثةَ الرئيسية التي تُقرِّر الطلبَ على أوراق النقد. يصل النمو في يومنا هذا إلى ٢ أو ٣ في المائة سنويًّا فقط بعد أنْ كان من قبلُ ٥ في المائة. هذه الوتيرة الحالية أبطأُ من معدَّل نمو سكان العالم. في البلدان الصناعية، التي لها ثقلها في مجال الإحصاءات، نجد أن الطلبَ الإضافيَّ الناشئ عن نمو السكان — وهو نموٌّ ضعيف هناك — وعن النشاط الاقتصادي،

منخفضٌ انخفاضًا غيرَ متناسب. هذا الطلب تُوازِنه أيضًا جزئيًّا وسائطُ الدفع البديلة كبطاقات الائتمان والخصم والنقد الإلكتروني. تبدو الأمور مختلِفة في بلدان ما يُسمَّى بالعالَم الثالث، التي لا تَشهَد زيادةً سكانية قوية فحسبُ، بلْ هي أيضًا في ذروة التحول من المقايضة إلى الاقتصاد النقدي. ومع ذلك فهذه العملية تكون أيضًا في الأغلب مرتبطة بارتفاع التضخم.

جدول ٢-١: أحجام المبيعات التقديرية لسوق أوراق النقد العالمية (٢٠٠٢).*

مكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي ٧ مليارات وحدة بمتوسط سعر ٤٣ دولارًا لكل ١٠٠٠ ورقة	٣٠١
شركات طباعة أوراق اليورو (حكومة وقطاع خاص) ٤٫٨ مليارات وحدة بسعر ١٠٠ دولار لكل ١٠٠٠ ورقة	٤٨٠
«السوق الحُرَّة» للشركات الخاصة العاملة في مجال طباعة النقد دون حصة اليورو ١٠ مليارات وحدة بسعر ٦٢ دولارًا لكل ١٠٠٠ ورقة	٦٢٠
شركات طباعة النقد الحكومية الأخرى خارج منطقة اليورو ٧٤ مليار وحدة بسعر ٣٨ دولارًا لكل ١٠٠٠ ورقة	٢٨١٢
إجمالي السوق العالمية للنقد المطبوع الحجم الطباعي التقديري ٩٥٫٨ مليار ورقة نقد	٤٢١٣

* تتعرَّض سوق الطباعة لتقلُّبات كبيرة. ففي عام ٢٠٠٤م مثلًا، طبَعَ مكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي ٨٫٧ مليارات ورقة نقد وشركات طباعة اليورو ١٫٦ مليار ورقة.

تَهوَى شركات طباعة النقد الخاصة هذا المزيج من النمو السكاني والتحول إلى الاقتصاد النقدي والتضخم، الذي يُوجِد احتياجًا متزايدًا باطِّراد إلى أوراق النقد؛ لأنَّ الشروط الفنية للدفع الإلكتروني ما زالت غيرَ متوافرة في الدول الصاعدة، باستثناءات معينة. لكنَّ هذا لا يَعنِي أنَّ شركات طباعة النقد الخاصة من شأنها تأجيجُ التضخُّم في البلدان التي تَجمَعها بها أنشطة تجارية؛ فالمسئولية عن السياسة النقدية منوطة حصريًّا بحكومة كلِّ بَلَد على حِدَةٍ وبنكه المركزي، وما على شركات طباعة أوراق النقد إلا توريد منتَج.

لا يوجد أساسًا إلا ثلاث شركات طباعة نقد خاصة ما زالت تقتسم السوق العالمية المتاحة، وجميعُها في أوروبا: دي لا رو البريطانية، وجيزيكه أوند ديفريَنت الألمانية، وفرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير الفرنسية، وهي تستحوذ مجتمعةً على حصة سوقية تُساوي نحو ٩٠ في المائة، على الرغم من وجود فجوات كبيرة فيما بينها. أما إنسخيده الهولندية وأورِل فوسلي السويسرية — وكلتاهما معروفة بأنها شركة طباعة خاصة تُنتِج نقدًا ذا مستوًى عالٍ جدًّا من الأمن والكفاءة الفنية لبنوكها الوطنية — فليس لهما إلا وزْنٌ ضئيل في السوق الحرة. وأما الشركات الأخرى التي تتضمَّنها دائرة شركات طباعة النقد غير الحكومية من أوروبا والأمريكتين، والتي جَرَّبتْ حظَّها في هذه السوق الرفيعة المستوى والشديدة الصعوبة، فقد أخفقتْ في السنوات الماضية بسبب المتطلبات الفنية أو بسبب عدم كفاءتها في هذا المجال من النشاط التجاري. والمدهش أنَّ هذا ينطبق على شركات طباعة النقد الأمريكية ذات التراث الحافل، التي اضطُرَّتْ — بدون استثناء — إلى الانسحاب من سوق طباعة النقد.

يجب أن تكون شركات طباعة السندات المالية «على أعلَى درجة من الأمانة والاستقامة وحسن السمعة»، كما ذكرتْ مجلة سويسرية متخصِّصة منذ نصف قرن.[5] تغيَّر الكثير في العالَم منذ ذلك الحين، لكنْ لم يَزْدَدِ الناس، على ما يبدو، تَرَوِّيًا أو مراعاةً للآخرين عند اختيار الحِيَل التي يتعاملون بها معهم. فلا هوادة في الصراع على الحصة السوقية. ويبدو أن استعمال كل الحِيَل مسموح به لإبعاد المنافسين عن عَقْد طباعة مُغْرٍ، حتى وإنْ كان ذلك عن طريق الغَدْر. فقد أرسلتْ شركة طباعة نقد خاصة أكثر من مرة مجموعة تقارير صحفية حول فضيحة ضرائب وفواتير تعرَّض لها أحد منافسيها إلى عُمَلاء هذا المنافس من البنوك الوطنية. واستنسخ صانع ورقٍ مُؤَمَّن في الولايات المتحدة نُسَخًا زائفة من الطراز الأولي من الأوراق فئة ١٠٠ مارك ألماني في مختبره البحثي كي يُقنِع عميلًا تركيًّا بأنه حتى الورق الألماني المُؤَمَّن المستخدَم في طبع المارك الألماني بخيطه الأمني الذي يَظهَر جزءٌ منه من فتحة عند أحد حواف الورقة النقدية ليس في الحقيقة بمَأْمَنٍ من التزييف. أو ما حدث في اجتماع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في هونج كونج عام ١٩٩٧م؛ حيث تَلَقَّى محافظو البنوك المركزية بالبريد تقريرًا مفصَّلًا حول خطأ مطبعي مُحرِج وقعتْ فيه إحدى شركات طباعة النقد الخاصة. في مثل هذه البيئة، يَسهُل أن نتصوَّر تقديم معونة تسويقية مِن حين إلى آخَرَ بمساعدة جهاز استخبارات صديق. ولا ننسَ أنَّ هناك علاقاتٍ وثيقةً يُحتفظ بها عادةً مع مثل

هذه الأجهزة. إنه ليس مجرد تعاون في الحرب ضد التزييف، فكلُّ أجهزة الاستخبارات في العالم تحتاج من حين إلى آخر إلى تزييف شيء لنفسِها: جوازات سفر وبطاقات هُوية وأوراق نقْد. هذه المهارة لا تُدرَّس في أيٍّ من الكليات التقنية في العالم، فقط في مؤسسات طباعة النقد ذات التدابير الأمنية الصارمة يمكن أن يتعلَّم هؤلاء العُمَلاء الحكوميون هذه المهارة. فدائرة الاستخبارات الاتحادية الألمانية، الكائن مقرُّها في برلين (سابقًا في بولاخ)، والمطبعة الاتحادية سيكون لديهما دائمًا بعض القطع الجاهزة، فضلًا عن العلاقة التقليدية الوثيقة بين شركة طباعة النقد الخاصة دي لا رو ووزارة الخارجية البريطانية واستخبارات صاحبة الجلالة.

وعلى الرغم من المنافسة المتزايدة الاحتدام، يظل إنتاج النقد نشاطًا مربحًا لشركات طباعة النقد الخاصة. والدفع كقاعدة عامة يكون بالعُملة الصعبة، لا بالأوراق الملوَّنة التي تكون قد انتهت شركة طباعة النقد توًّا من طبْعها لصالح حاكم ما. مستوى الانضباط في تحويل الأموال عالٍ، لكنْ فيما يُسمَّى العالَم الثالث، يوجد غالبًا نقْصٌ في العُملة القابلة للتداول. لسوء الحظ أن هؤلاء هم أفضل عملاء شركات طباعة النقد الخاصة. ومَن ذا الذي سيُقاضِي بنكًا مركزيًّا لا يسدِّد ما عليه؟ الصراع على السوق المتاحة عادةً ما يستعِرُ بين شركات طباعة النقد الخاصة الثلاث المذكورة. لكنْ في الظروف الصعبة، تُوحِّد الشركات الثلاث هذه صفوفَها في المَيْدان ضدَّ المطابع الحكومية، ولا سيما عندما تحسب شركات طباعة النقد الحكومية تكاليفها بالنظام الحَدِّي رغبةً في استغلال طاقتها الإنتاجية الزائدة.

لا تُقْدِم أيٌّ من شركات طباعة النقد الخاصة على إعلان أسماء البلدان التي تَطبَع نقودًا لها. حتى شعار الشركة الطابعة الذي كان شائعًا ذات يوم، بل والذي كان يقتضيه القانون في بعض البلدان كالمملكة المتحدة، وكان مخفيًّا في مكان ما في الورقة النقدية، لم يَعُدْ معمولًا به إلى حدٍّ كبير. والسبب الذي تسوقه شركات طباعة النقد الخاصة لتبرير إخفائها هُوياتها هو أن البنوك المركزية «سيُجَنُّ جُنونُها» إذا أُفصِح عن علاقات العمل. وهناك أسباب أخرى؛ فقد لحِقَتِ العولمة منذ زمن طويل بمجال طباعة النقد ذاتِ التدابير الأمنية الصارمة أيضًا. هناك شفافية سوقية وتنافُس لم يُعرَفا من قبلُ يسودان الآن بين شركات طباعة النقد الخاصة. تراجُع ولاء عملاء البنوك المركزية بشكل ملحوظ. ومما يزيد الأمرَ عسرًا على شركات طباعة النقد الخاصة أنهم يُبدِّلون المورِّدين بسهولة من إصدار إلى إصدار. فحتى البنوك المركزية — بعضها على الأقل — منشغلة بشكل

متزايد بضغط التكلفة وتحاول الحفاظ على مخزونها من أوراق النقد عند أدنى مستوًى ممكن؛ ومن ثم فإنَّ حَجْم ما تطلَّب من طَلَبِيَّات في انخفاض مستمرٍّ، والفواصل الزمنية بين الطلبيات في تناقُصٍ دائم. التفاصيل تَشِي بهذا التغيُّر. كان المتَّبع أن تَبقَى الألواح الطباعية — التي هي مِن حيث المبدأ مِلْكٌ للعملاء — لدى شركات الطباعة مخزَّنة في أمانٍ في سِرْدابها، وإذا طلب بنكٌ وطنيٌّ استعادةَ ألواحِه رغبةً في تغيير شركة الطباعة، فقد يتحطَّم لَوْحٌ طباعي ثمين «عَرَضًا» أثناء النقل. أما اليوم فكثير من البنوك الوطنية يُصِرُّ على الاستعادة الفورية للألواح الطباعية لِتكونَ أمامَها حريةُ الاختيار عند تغيير شركة الطباعة التي تتعامل معها. ويشكو كثيرون ممَّن هم في هذه الصناعة مِن أنَّ أوراق النقْد التي كانت ذاتَ يوم موقَّرة بدأتْ تفقد هالَتَها الأسطورية وتتراجع إلى مجرد سلعة تجارية. البندول يتأرجح من طرف إلى آخر.

لقد انقضت السنوات السِّمانُ لقطاع طباعة النقد ذات التدابير الأمنية الصارمة. أكثر من ربع قرن من التوسُّع الاقتصادي وانتشار الازدهار في أجزاء كبيرة من العالم، إن لم يكن في العالم كله، حفَّز الطلب على أوراق النقد والسندات المالية بكل أنواعها. ومن وراء هذا، رَبِحَ القطاعُ بأكمله، بما فيه صانعو الآلات أو مورِّدو الخامات أو شركات طباعة النقد المُؤَمَّنة. جاءتْ أُولَى إشارات الإنذار الحَذِرة في نهاية ثمانينيات القرن العشرين، عندما بدأ القطاع يشكو من الطاقة الإنتاجية الزائدة والأسعار الآخِذة في الانخفاض. أذِن فتْحُ شرق أوروبا بانتعاش آخَرَ. لكنْ سُرعانَ ما صار ذلك الانتعاشُ أيضًا شيئًا من الماضي. ثم بدأتِ الاستعاضة عن السندات المالية المادية بالمتاجرة الإلكترونية، وتراجعَتْ أهمية الشيكات البنكية والشيكات السياحية والطوابع البريدية التقليدية، واستُعيض عن تذاكر الطيران بالحجوزات عبْرَ شبكة الإنترنت.

تُمثِّل الطباعةُ المُؤَمَّنةُ، وصُنعُ الورق المُؤَمَّن، «صناعتَيْن ناضجتَيْن»، ومع ذلك تَظلَّان بعيدتَيْن كلَّ البُعْد عن كونهما من الصناعات العتيقة، حتى وإنْ كان كثيرٌ من الوافدين على المشهد يظن عكس ذلك. يظل صنع الورق وطباعة النقد نشاطَ أعمال جذَّابًا يتضمَّن مبيعات مستقرة وقدرة إيرادية عالية نسبيًّا. المعركة المتزايدةُ الشدةِ ضد المزيِّفين تزيد الطلب على خصائص أمنية تتزايد تكلفتُها باستمرار. وقد تَسبَّب هذا، بُعيدَ مطلع الألفية، في ارتفاعِ متوسطِ سعرِ أوراق النقد من جديد. ونظرًا للطاقة الإنتاجية الزائدة لهذه الصناعة فيما يتعلَّق بنشاطها الجوهري، فقد بدأتْ أيضًا في الانتقال إلى مجالات مكمِّلة. عملية إعادة الهيكلة أسهَلُ بالنسبة إلى مَن نوَّعوا نشاطَهم بدخولهم أنواعًا مختلفة

عديدة من أنشطة الأعمال. تُحاوِل شركات طباعة النقد الخاصة أنْ تجعَلَ مِن نفسِها مزوِّدة أنظمة. فباتِّباع سياسة الحصول على حُزْمةٍ كاملة من مزوِّد واحد — بداية من الخصائص الأمنية المصمَّمة خِصِّيصَى للعميل إلى طبع النقد والآلات الخاصة اللازمة لمعالجة أوراق النقد وإعدامها — يفترض أنْ يُصبح العميل مرتبطًا بالمزوِّد. لكنَّ البنوكَ المركزية لا يَرُوقها هذا؛ فهو يجعلها تابعة. علاوة على ذلك، فقد اكتشفتْ شركات طباعة النقد الخاصة معالجة الأوراق النقدية بمُوجِب عَقْد لجهات من خارج الصناعة كنشاط أعمال جديد ومُربِح. واتباع أعلَى معايير الأمن في عملها هو بالنسبة إليها مسألة روتينية. فهي توفِّر للمراكز التي تتعامل يوميًّا مع كميات نقد كبيرة — البنوك التجارية والمتاجر الكبرى متعددة الأقسام وسلاسل السوبرماركت وكازينوهات القمار وأنظمة المواصلات وشركات النقل المُؤَمَّن — خدمات عَدِّ النقود وفرْزِها وتغليفِها في إطارِ مَا يُسمَّى «مناولة النقد». تمتدُّ هذه الخدمة لتصل إلى «التدوير المباشر للنقد» الذي يُمكِن مِن خلاله إعادةُ أوراق النقد إلى التداول من خلال آلات الصرف بعْدَ فحْص حالتِها وأصالتها دون الاضطرار إلى إخضاعِها أولًا للاختبار الإجباري الذي كان يُجرَى سابقًا بمعرفة البنك المركزي.[6] وأوراق النقد التي لم تَعُد مناسِبةً للتداول أو الأوراق الزائفة هي فقط التي يَجِب إعادتُها إلى البنك المركزي بمُوجِب القانون؛ لأنه هو وحدَه الذي يملك حقَّ إعدام أوراق النقد مقابل رصيد ائتماني.

بما أنَّ الازدياد في تداول أوراق النقد بدأ يصل إلى مستوًى مستقرٍّ منذ سنوات في الدول الصناعية في ظل اكتساب البطاقة البلاستيكية مزيدًا من الأهمية، تبيَّنتْ لشركات طباعة النقد الخاصة ضرورة إبدائهم اهتمامًا أقوى وأقوى بتكنولوجيا البطاقات وتوظيفها في مختلف مناحي الحياة. لكنَّ مجال أعمال البطاقات ينطوي على تحدِّيات تكنولوجية ويستنزف القدرات المالية. استُخدمتِ البطاقات، في مراحلها الأولية، في العمليات البنكية فقط للمساعدة في المصادقة. واليومَ صارت البطاقة في حدِّ ذاتها أداةَ دَفْع. وبعدَ بطاقة المصادقة، كانت البطاقة النقدية الهاتفية بشريطها المُمغنَط هي الخطوة التالية، ثم استُعيض عنها بالبطاقة الذكية المزوَّدة بشريحة، التي وَجدتْ لها أيضًا استخدامًا في الهواتف الخلوية باسم بطاقة تعريف المشترك. في هذه الأثناء، تُقدِّم شركات طباعة النقد الخاصة أيضًا بطاقات معالجة تشتمل بذاتها على قُدْرة حاسوبية، وتُسمَّى البطاقات الذكية، بل وبعضُها يشتمل على توقيع رقمي. وتكاد تكون السعة التخزينية للبطاقات الذكية غير محدودة، كما أنَّ إمكانيات توظيفها متنوعة بالقدْر نفسِه؛ حيث

يمتدُّ استخدامُها من الرقابة على الدخول، ولا سيما في وسائل النقل الجماعي، إلى رُخَص القيادة وبطاقة الرعاية الصحية أو بطاقة الهُوية. ولا يقف في طريق انتشارها في بلدان كثيرة إلا حماية خصوصية البيانات.

تُعتبر طباعة النقد الأوروبية ذات التدابير الأمنية الصارمة قائدةَ العالَم في هذا المجال في يومنا هذا. فالتصميم التخطيطي والاحتياطات الأمنية الفنية وجَودة الطباعة المتعددة الألوان لأوراق النقد تُعتبر نموذجًا لمعظم أوراق النقد الصادرة في العالم. افتُرض بطبيعة الحال أن يُستغل إدخال اليورو كفرصة فريدة لتقديم شركات طباعة النقد الأوروبية ذات التدابير الأمنية الصارمة، بجانب العُملة المشتركة ذاتها، كنموذج للحداثة والمَقْدِرة والريادة. ويوجد تقرير شامل في الجزء الأخير من هذا الكتاب حول المَخَاض العسير لأوراق اليورو. ويمكن الإفصاح عن الحكم مسبقًا: ضاعت الفرصة التاريخية. تحوَّلت الرغبة في إشراك جميع البلدان أعضاء اليورو في إنتاج اليورو إلى عِبْءٍ ثقيل. وزاد التنافُس التقليدي بين شركات طباعة النقد الحكومية والخاصة مِن تعقيد المشروع. وعلى نحوٍ غير مسبوق في تاريخ النقود الورقية، أدَّى إسنادُ طبْع اليورو إلى مورِّدي ورق متعدِّدِين وشركات طباعة نقد متعدِّدة إلى زيادة المخاطر الأمنية في الإنتاج ورفع التكاليف بشدة دون داعٍ. وأدَّى تنوُّع معدات الإنتاج وتفاوُت مستوى الحِرَفِيَّة لدَى المشاركين إلى وجود سقَطَات في الجودة؛ مما قلَّل مستوى أمْنِ أوراق اليورو ضد التزييف على الرغم من أنها كان يُفتَرض أن تكون أعلى أوراق النقد أمنًا في العالَم.

لقد ذهبتْ فرصة تاريخية أدْرَاج الرياح. بلْ إنَّ العُملة المشتركة الجديدة يُمكِنها أنْ تُهدِّد وجود صناعة أوراق النقد الخاصة. في المرحلة السابقة على طباعة اليورو، زادت المطابع الحكومية طاقتَها الإنتاجيةَ زيادةً كبيرة، بتمويل من الإيرادات الضريبية. لا يوجد طلب على هذه الطاقة في يومنا هذا. ويُخشَى أنْ تبحث المطابع الحكومية، التي تتلقَّى دعمًا ماليًّا كبيرًا، عن عقود طَبْع في أسواق التصدير التي تَحيَا عليها شركات طباعة النقد الخاصة.

في السنوات المقبلة، سوف تتطلَّب الطاقة الزائدة والتحوُّل التكنولوجي تغييرات هيكلية عميقة في هذا القطاع، بشركاته الخاصة والحكومية على السواء. والاستمرارية أو البقاء لن تحسمه البصيرة التجارية والدعم الرأسمالي والقوة في البحوث والتطوير فحسب؛ لأن النفوذ السياسي أقوى مما ينبغي. لقد حان الوقت لإلقاء نظرة أعمق على أهمِّ اللاعبين في هذا القطاع الصناعي ومصيرهم الذي يغلب عليه التقلُّب.

صُنَّاع النقود (الجزء الأول)

الفصل الثالث

كيف حقَّق السنيور جوري احتكارًا عالميًّا بطابعاتِهِ؟

«جوهرة خالصة من جواهر الهندسة الميكانيكية.» «مَثَلُها بين الطابعات مَثَلُ بورش بين السيارات.» كانت شركات الطباعة المُؤَمَّنة تُعبِّر عادةً عن حماسها بمثل هذه الكلمات عند الحديث عن طابعات السندات المالية التي يُنتجها جوالتيرو جوري. إن اسمه يرمز لتطوير وتوريد وصيانة الآلات الخاصة لطبع أوراق النقد والسندات المالية. لقد أحدث ثورةً في طبع أوراق النقد، ويكاد يكون فَعَلَ ذلك بمفرده. أكثر من ٩٠ في المائة من كل أوراق النقد المطبوعة في هذا العالم يُنتَج على آلات تَحمِل اسمَه. هذا النجاح المدهش هو نتاج تكنولوجيا طباعية فائقة، ونتاج موهبة تسويقية مميزة جدًّا.

لم يخترع جوالتيرو جوري تكنولوجيا طباعة الإنتاليو المتعددة الألوان والطباعة المتزامنة لخلفية أوراق النقد والسندات المالية جميعها بمفرده. لكنْ بالخيال والتصميم والحس التجاري المرهف، جعل هذا المهندس الموهوب تلك العمليات هي المعيار المُتَّبع في الصناعة؛ مما مكَّنها من الانتشار. كانت الطباعة المُؤَمَّنة تَجرِي في عروقه؛ إذْ ولد في ميلانو. تعلَّم الصنعةَ مِن أدنَى السُّلَّم في مطبعة السندات المالية التي أسَّسها جدُّه دينو كُون عام ١٨٧٦م. كان ذلك بعد فترة قصيرة من فَتْح الدولة البابوية عام ١٨٧٠م الذي أسفر عن توحيد إيطاليا بالكامل. كان ذلك زمن النفوذ السياسي والاقتصادي في «البلد الجميل». كانت هناك حاجة إلى أعداد متزايدة من الأسهم والسندات والشيكات، وكانت شركة أوفِتشينِه جرافِكه كُون إي كومبانيا تطبعها بجودة عالية. لم تتلقَّ شركة الطباعة هذه طلبيَّتَها الأُولَى لطبع أوراق النقد حتى عام ١٩٣٩م. بحلول ذلك الوقت كانت الشركة العائلية تحت قيادة ابنَيْهِ أوجستوس وريناتو، وكانت قد أُعيدت تسميتُها كالكوجرافيًّا

إي كارتيفالوري (وتعني: حفر الصفائح النحاسية والسندات المالية). كان ذلك تدبيرًا احتياطيًّا؛ ذلك أَنَّ الفاشية كانت أيضًا آخِذَةً في الانتشار في إيطاليا. علاوةً على ذلك فإن تلك الطلبيَّة الطباعية الأولى جاءتْ من حكومة الجنرال فرانشسكو فرانكو في إسبانيا.

بُعيدَ انتصارِهِ في الحرب الأهلية وإعلانه الجمهورية، عَهِدَ «الزعيم» عام ١٩٣٦م بأول طلبيَّة لطبع نقد بلده إلى بلد حلفائه الألمان، فذهبتْ إلى شركة الطباعة المُؤَمَّنة جيزيكه أوند ديفريَنت في ليبزيج. طبعتْ جيزيكه أوند ديفريَنت إجمالًا حوالي ٣٠٠ مليون ورقة بيزيتا بين عامَيْ ١٩٣٦ و١٩٣٩م لصالح إسبانيا بزعامة فرانكو. كانت تلك أكبر طلبيَّة تلقَّتْها مطبعة ليبزيج وفق ما نوَّهتْ إليه بافتخار مطبوعة الشركة التذكارية بمناسبة العيد السنوي المائة والخمسين. لم تكن هناك مشكلات؛ حيث تلقَّتِ الشركة العديدَ من الطلبيات اللاحقة. لكنْ في منتصف عام ١٩٣٩م، قُبيل الهجوم الألماني على بولندا، غيَّر فرانكو شركة طباعة النقد التي يتعامل معها. كان الحَذَر السياسي يُملِي الاعتمادَ بدرجةٍ أقلَّ على ألمانيا بزعامة هتلر، على الأقل في مجالٍ حسَّاسٍ كطبْع أوراق النقد. وأي مورِّد، حتى لو كان من إيطاليا الفاشية، كان يُتيح مزايا لا تقتصر على الجغرافية منها. عُهد بتلبية هذه الطلبية إلى جوالتيرو ذي الستة والعشرين عامًا، أحدِ ابنَيْ ريناتو والمدير الفني للمطبعة المُؤَمَّنة. كان ذلك أولَ اتصال بينه وبين جيزيكه أوند ديفريَنت، وكان لا يَزَال اتصالًا غير مباشر. تمَّ الطبع في ميلانو على آلات من إنتاج الفرنسي سيرج بون. كان الأب ريناتو قد حصل على ترخيص التوزيع العام لهذه الآلات في إيطاليا، لكنَّ آلات بون التي اشتراها كانت لاستخدام المطبعة فقط. فالمرء ليس بحاجة إلى تقوية منافسيه.

كانت عائلة جوالتيرو قد اضطُرَّتْ إلى الفِرَار عند نشوب الحرب. كان والدُه قد هاجر قبل ذلك إلى الأرجنتين، وعَبَرَتْ بقيةُ العائلة الحدودَ إلى سويسرا. أما جوالتيرو — الذي غيَّر اسمَه العائلي مِن كُون متَّخِذًا اسمَ أمِّه العائلي قَبْلَ زواجها؛ وهو جوري — فقد بقي من خلفهم. كان ينوي إنقاذ المطبعة وآلاتها الثمينة من الألمان، الذين فرضوا سيطرتهم على المنشأة، ومن قنابل الحلفاء. نجح جوالتيرو في هذا بقَدْر هائل من الشجاعة والدهاء. تمكَّن مرات عديدة من الفرار بأعجوبة من إحدى الوحدات الخاصة التابعة للقوات الألمانية، واضطُرَّ إلى العيش تحت الأرض. وعندما عاد الأب ريناتو لفترة وجيزة إلى إيطاليا بعد نهاية الحرب، باعَ حصَّتَه في شركة الطباعة.

لقاء الإسكندرية

كانت طباعة أوراق النقد، باعتبارها قِطَاعًا مُربِحًا ومرموقًا، مُركَّزة في أيدي قِلَّةٍ قليلة من شركات طباعة النقد الخاصة في نهاية الحرب العالمية الثانية؛ وهي: شركة الطباعة البريطانية ذات التدابير الأمنية الصارمة توماس دي لا رو آند كومباني، وووترلو آند صنز، وهارِسون آند صنز، بالإضافة إلى المُنافِسين الأمريكيين بقيادة أمريكان بنكنوت مع شركتها البريطانية التابعة برادبيري وِلكِنسون، ويو إس بنكنوت، وبرِتِش أمريكان بنكنوت. كان البريطانيون يُهَيْمِنون على سوق طباعة أوراق النقد والسندات المالية في جنوب أوروبا وفي أفريقيا وآسيا. كانت تلك عمومًا بلدان الإمبراطورية الاستعمارية البريطانية الآخِذة في الانهيار. كانت للمنافَسة الأمريكية — التي لم يتمَّ إشراكُها قطُّ في طبع دولاراتها الأمريكية — اليدُ العُلْيا في البلدان العالية التضخم في أمريكا الوسطى والجنوبية، وأيضًا في الصين القومية والفلبين. كانت آلاتها الطباعية في أغلبها من تصميمها. كان طَبْع أوراق النقد على ألواح مسطَّحة يستغرق وقتًا طويلًا. وكان طَبْع الخلفية والإنتاليو كلاهما أُحاديَّي اللون، ويتطلَّبان دورة تشغيل منفصلة لكل لون.

كانت فكرة تطوير آلة طباعة إنتاليو متعددة الألوان عالية الأداء تتميَّز في الوقت نفسه بالدقة العالية تُداعِب خيال جوالتيرو. كان المطلوب أن تكون هذه الآلة قادرةً على طبع ألوان متعدِّدة في دورة تشغيل واحدة. لم يكن يرغب في بيع هذه الآلات إلى شركات طباعة نقد خاصة بقدْر رغبته في بيعها إلى تلك البلدان الكثيرة التي كانت تفتقر إلى مطابع نقد خاصة بها. كان سيرج بون — الذي كان جوالتيرو جوري على دراية من قَبْلُ بآلاته بفضْل مطبعة ميلانو — قد طوَّر التصوُّر الأساسي لطباعة الإنتاليو المتعددة الألوان. كان الفرنسي مهندسًا قديرًا ومخترعًا، لكنه لم يكن بالمقدرة ذاتها كرجل أعمال. اشترى جوالتيرو براءات اختراع بون، وبدأ يُدخِل مزيدًا من التطوير على آلة طباعة الإنتاليو بمساعدة فريق من المُصمِّمين والميكانيكيين الإيطاليين. صُنِعتْ أُولَى آلات حفْر جوري المتعددة الألوان ذات اللوح الفولاذي، التي تُسمَّى «بيلوتو»، في عام ١٩٤٧م بمعرفة مصنع مينو للآلات بمدينة الإسكندرية الصناعية بإقليم بيدمونتي. كانت تربط والد جوري صلات طيبة برئيس دولة الأرجنتين خوان بيرون، وهكذا اشترت المطبعة الحكومية كاسا دي مونيدا الكائنة في بوينس آيرس النموذج الأوليَّ. انتقل جوالتيرو إلى الأرجنتين التي كانت تُعتبر آنذاك «بلدَ المستقبل» في نصف الكرة الجنوبي. رافقه فريقه الإيطالي إلى هناك، لكنَّ إنتاج الآلة ظل في الإسكندرية. لم تُعانِ الصناعةُ الإيطاليةُ إلا قليلًا

نسبيًّا من الحرب، وكانت الهندسة الميكانيكية الإيطالية تتمتَّع بسُمعة قوية. بعلاقات العمل التي أقامها مع «كاسا دي مونيدا»، سرعان ما نجح الإيطالي البارع في بيع نصف دستة من طابعاته بيلوتو إلى بلدان من أمريكا اللاتينية من ضمنها البرازيل وشيلي وكولومبيا، وقد استخدمتْها هذه الدول على مرِّ السنين في إنتاج بعض أجمل أوراق النقد المتعددة الألوان في العالم. لكنَّ إحراز تقدُّم في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، موطِنَيْ قادة العالم في طبع السندات المالية، استغرق وقتًا. كانت التكنولوجيا المتعددة الألوان المستخدمة في بيلوتو معقدة أكثر مما ينبغي، وكانت آلات الطباعة عُرضة لأعطال كثيرة.

عندما سعى جوري أخيرًا إلى تقديم آلاته إلى المتخصصين محبِّي الاستطلاع في هذا القطاع من الأوروبيين في مقرِّ مينو الرئيسي في مطلع خمسينيات القرن العشرين، توقَّف البيان العملي عدة مرات بسبب أعطال فنية. كان ضمن ضيوف جوري رجلٌ ألماني، وهو سيجفريد أوتو، مدير عام جيزيكه أوند ديفريَنت الكائنة في ميونخ. كان أوتو يُريد طبع أوراق نقد وسندات مالية توفران أعلى درجة ممكنة من الحماية ضد التزييف والتزوير. وحتى قبل استعادة ألمانيا سيادتها، كان أوتو قد اقترح في مذكرة إلى قيادة بنك دويتشر لاندر، الذي تحدَّر منه البنك الاتحادي الألماني، ضرورةَ طبع أوراق النقد الألمانية في ألمانيا من جديد. كان ذلك لا يزال يُقلِق شركات طباعة النقد الأمريكية والبريطانية والفرنسية التي تَطبَع لمناطق الاحتلال الغربية الثلاث. لم يكن قد سُمح لجيزيكه أوند ديفريَنت بأنْ تَطبَع لبنك الرايخ إلا في حالات استثنائية قليلة جدًّا. كان على أوتو أن يُقدِّم جَوْدة لا يَمْلِكُها بلدٌ آخَرُ إذا أراد لمطبعة السندات المالية الخاصة به أن تَنَالَ فرصةً في فترة ما بعدَ الحرب. كانت مطبعتُه تعمَل في ذلك الوقت بطابعةِ ألواح نحاسية محفورة اشتراها مستعمَلةً من شركة طباعة النقد وصناعة الورق الحكومية السويدية تومبا بروك. تلك الطابعة كانت شيئًا نادرًا في ألمانيا في ذلك الوقت، لكنَّها على الرغم من ذلك كانت عتيقة الطراز من الناحية التكنولوجية. كانت آلة جوري تُتِيح طباعة إنتاليو متعددة الألوان من لوح طباعي فولاذي محفور واحد على مستوًى عالٍ من الدقة. إجمالًا، كان ذلك يَعنِي تحسُّنًا هائلًا في أداء الطباعة وجودتها. لكنْ كان واضحًا أيضًا لأوتو أنَّ التقنيات الحساسة بآلة طباعة السندات المالية تتطلَّب جودةَ تصنيعٍ ربما لا يَقدِر عليها صانع آلات عادي. كانت آلة جوري واحدة من كثيرات في برنامج إنتاج مينو. ومِن ثَمَّ عرض أوتو تدبيرَ اتصال بين جوري ومصنع الآلات كوينج أوند باور صاحب سنوات الخبرة الطويلة في هذا القطاع من الآلات. حتى في زمن تأسيسها قبل ذلك بمائة سنة، كانت

جيزيكه أوند ديفريَنت قد حصلتْ على أوَّلِ طابعة خاصة ثقيلة تَملِكها بنظام الألواح النحاسية المحفورة من فورتسبورج، وكانت لا تزال تربطها علاقات ودية بشركة كوينج أوند باور.

الرابطة الإيطالية

كوينج أوند باور، هي بلا جدال أقدم صانع آلات طباعة في العالم، كما أن مبيعات المجموعة البالغة ١٫٤ مليار يورو تجعل هذا الصانع الأصيل لطابعات الصُّحف وطابعات المهامِّ الصغيرة ثالثَ أكبر مزوِّد أنظمة طباعية ومعدات مساعِدة في العالم. تُعتبر هذه الشركة العريقة من بين أرقى الشركات في مجال الهندسة الميكانيكية الألمانية الذي يتسم بالقوة والثقة بقدراته الذاتية. ما زالت الشركة تحتَ سَيْطرة العائلة المؤسِّسة بامتلاكها أغلبيةَ أسهُم رأسمالها. دُشِّنت الشركة رسميًّا في لندن عام ١٨١٧م على يد فريدريش جوتلوب كوينج وصديقه أندرياس فريدريش باور. حدث ذلك بعد أنْ كان المهندسان قد عَمِلا مِن قبلُ معًا في إنجلترا لسنوات، وهي فترة طوَّر أثناءَها الثنائيُّ أولَ طابعة أسطوانية في العالَم. في أوروبا القارية، في البلاطات الملكية في برلين وفيينا وسان بطرسبرج، لم يكن هناك اهتمام بهذا الاختراع الذي كُتب له أن يُحدِث ثورةً في طباعة الصحف؛ إذْ كان خوف الحكَّام من الكلمة المطبوعة عظيمًا؛ ومِن ثَمَّ كانت أولُ طابعة أسطوانية سريعة مِن إنتاج المهندسَيْن الألمانيَّيْن من نصيب لندن تايمز. مكَّن الأداءُ الطباعي المنقطعُ النظير الذي حققتْه هذه الآلةُ في ذلك الزمان الصحيفةَ اللندنيةَ مِن زيادة كمية نُسَخها اليومية المطبوعة بدرجة كبيرة. لقد أتاحت الظروف التي جعلتْ أولًا تايمز جريدةً ذاتَ انتشار جماهيري ثم صحيفةً ذاتَ شأن عالمي. صارت تايمز تُسمَّى «الصاعقة» بفضل تأثيرها السياسي الهائل. بدعوةٍ من مَلِك بافاريا، عاد المهندسان إلى الولايات الألمانية المتشرذمة عام ١٨١٧م، فذهبا إلى فورتسبورج عبر نهر الماين الصالح للملاحة، والذي كان يسمح بالنقل الاقتصادي لقوالب الطابعات الثقيلة.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بستِّ سنوات، لم يَكُن يُلمَح شيء من البريق القديم في فورتسبورج. كانت المدينة عبارة عن أنقاضٍ، وألمانيا المقسَّمة في الحضيض اقتصاديًّا. كان المصنع الرئيسي قد صار هدفًا للقصف، وأُحرِقت المسوَّدات الهندسية. بِيعتْ طابعة واحدة في البداية عام ١٩٥١م إلى صحيفة محلية هي دارمشتاتر إكو. كان هانز بولتسا، رئيس الشركة، يكافح لإحياء أعماله الخارجية، فسافر دوريًّا إلى أمريكا الجنوبية، التي

كانت ذات يوم سوقًا مهمة لطابعات الصحف والسندات المالية التي تُنتِجها كوينج أوند باور. وفي طريقه، توقَّف في مدريد؛ حيثُ تفاوض مع عميل قديم هو فابريكا ناثيونال دي مونيدا إي تيمبري بشأن توريد آلة ثقيلة مصمَّمة خِصِّيصَى لطباعة أوراق النقد.[1]

كانت آلة الطباعة الرباعية الألوان من سطح بارز المعروفة باسم «إيريس» التي عرضها بولتسا قد طرحتْها كوينج أوند باور في السوق عام ١٩٢٣م، وتمثل تكنولوجيا متأخِّرة نوعًا عن عصرها؛ ومع ذلك كان الأمل يَحدُوه في توقيع عَقْد مع الإسبان في رحلة عودته. وعندما طرق الباب مجددًا في مدريد، كشف له شركاء أعماله أنهم تلقَّوْا في غضون ذلك زيارةً من مصمِّم آلات طباعية إيطالي يُسمَّى جوالتيرو جوري. كان هذا المهندس الشابُّ قد أبلَغَهم بمعلومات مثيرة عن خُططه المتعلِّقة بطباعة أوراق النقد المتعددة الألوان. قالوا إن الموقف تغيَّر تغيُّرًا جذريًّا وإنَّ على فابريكا ناثيونال دي مونيدا إي تيمبري أنْ تُعيد التفكيرَ في كلِّ شيء. علم بولتسا أيضًا أنَّ هذا المبتدئ سافر بطائرته الخاصة واستدعى ممثلي فابريكا ناثيونال دي مونيدا إي تيمبري إليه في المطار. كان الرجل الآتي من فورتسبورج قد سمع بهذا الشخص من قبلُ. كان كبير مهندسيه هانز فِرتس موجودًا في الإسكندرية لإعطاء عرض غير موفَّق عن الآلات. كان فِرتس قد كتب أيضًا تقريرًا لم يقرأْه أحد، حالُه كحال تقاريرَ أخرى كثيرة جدًّا. أما الآن فكان بولتسا مهتمًّا، ومنزعجًا في الوقت نفسِه.

جرى اللقاء الأول في ميونخ بترتيب من سيجفريد أوتو، وسرعان ما نَمَتْ أواصر مودَّة بين هانز بولتسا وجوالتيرو جوري الأصغر منه سنًّا بكثير، كما روى هانز بي بولتسا-شونِمان، ابن بولتسا بالتبنِّي، بعدَ ذلك بسنوات عديدة. ثمة تفصيلة ثانوية كان لها أنْ تلعب دورًا كبيرًا هنا. كان أسلاف بولتسا قد تحدَّروا من منطقة بُحيرة كومو في شمال إيطاليا، وقد حرص بولتسا دائمًا على الحفاظ على هذه الصلة العائلية بالجنوب، وكان يتحدَّث الإيطالية بطلاقة من بين ما يتحدث من لغات. كان لهذا أنْ يُصبح أساس علاقة وثيقة بين رائدَيْ أعمال صاعدَيْن.[2] في مارس ١٩٥٢م، أبرم جوالتيرو جوري وهانز بولتسا اتفاقًا أوَّليًّا تُوِّج بعد ذلك بست سنوات بعَقْدِ تعاونٍ طويل المدى. كان ذلك يعني الضربة القاضية لشركة مينو التي كانت عليلةً من قبلُ، فأفلستْ.

في اللحظة التي وَضَع فيها بولتسا توقيعَه على الاتفاق الأوَّلي مع جوري، كانت كوينج أوند باور تتمتع بالفعل بأكثر من ١٣٠ سنة من الخبرة في صناعة الآلات، وقد شكَّلتْ مَعينًا ثمينًا من المعرفة الفنية. ومن هذا المنظور نَجِد أنَّ المبتدئ جوري حصل

على شروط سخيَّة. فلم يكن الأمر يقتصر على أن تقوم الشركة الكائنة في فورتسبورج بعملية التوريد بأسعار ثابتة، محسوبة في ذلك الوقت بالمارك الألماني لكل كيلوجرام من زنة الآلات،[3] بل كان على الشركة أيضًا أن تتنازل عن التوزيع بالكلية، بما في ذلك التوزيع للسوق الألمانية المحلية. علاوة على ذلك، كان عليها أن تقطع التزامًا بأن تَتَنَازَل لجوري، دون مقابل، عن كل طلبات براءات الاختراع المستقبلية الخاصة بآلات طباعة السندات المالية هذه. لكن بولتسا لم يكن ساذجًا؛ فالتعاون أتاح له أيضًا مزايا. لم تكن جِراحُ الحرب قد اندملتْ بعدُ، ولم يكنِ الجميعُ في الخارج على استعداد لشراء آلة ألمانية من جديد. والآنَ بات بمقدور كوينج أوند باور أن تصنع مجموعات عديدة كاملة سنويًّا من طابعات السندات المالية، التي طلبها جوري مسبقًا على حسابه. في مجال أعمال الطابعات الدوَّارة للطباعة التجارية الشديد التقلب، ضَمِنَ له هذا استغلالًا مستدامًا لمستوًى أساسيٍّ من الطاقة التشغيلية. لم يكن على فورتسبورج أن تَقلَق بشأن الإعلان والمبيعات وأسعار الصرف. كما أن صيغة الدفع التي وضعها جوري كانت مريحة أيضًا. فبِمُوجِب العَقْد، كانت نسبة ٣٠ في المائة عند الطلب، و٥٠ في المائة عند التسليم، ونسبة الـ ٢٠ في المائة الباقية عند شراء الآلات. لكن جوري لم يكن يسدِّد الدفعة الأولى إلا عند حصوله على مشترٍ للآلة.

كان ارتباطُ جوري تعاقديًّا بشركة فورتسبورج كصانع حصري بمنزلة لحظة التقاط أنفاس بالنسبة إليها. ولا ننسَ أن حصة آلات الطباعة الخاصة هذه ساهمت بنسبة ٣٠ في المائة من مبيعات مجموعة كوينج أوند باور إيه جي في سنوات الذروة. وبمبالغ نقدية معتبرة، تُدفع بشكل غير رسمي، وفي غضون ساعات إذا دعتِ الحاجة، قدَّم جوري أيضًا المساعدة لشركة فورتسبورج في مأزقها المالي الممتد. اشترى جوري أيضًا أسهُم كوينج أوند باور المسجَّلة في السوق خلال زيادات رأسمالها العديدة. كان ذلك دعمًا سِعريًّا مُرحَّبًا به في السوق الرأسمالية الألمانية التي كانت لا تزال ضعيفة؛ مما جعل جوالتيرو جوري مستثمرًا استراتيجيًّا مهمًّا في كوينج أوند باور بمرور الوقت. لم تكن هناك مشاركة متبادَلة في أسهُم رأسمال شركة جوري في لوزان.

مطوِّر وموِّرد ومزوِّد خدمات في واحد

أثبت اختيار جوري شريكًا صحَّتَه من كل النواحي. كانت خبرة شركة فورتسبورج ومقدرتها هما العنصرين اللذين ضمنا النجاح الفني للطابعات الجديدة التي تُغذَّى

بالصفحة. لكنها عبقرية جوالتيرو جوري التسويقية، بلسانه الطلق المتعدد اللغات، هي التي حقَّقت نصرًا تجاريًّا. كان جوري يُفكِّر بالفعل «عالميًّا» قبل أن يُصبح مصطلحُ «عالميٍّ» على كلِّ لسان في كل خطاب رسمي. من الناحية السياسية، كان مجال عمله شديد الحساسية؛ ومِن ثَمَّ، بناءً على نصيحة صديقه ألبير عمون، نقل إلى لوزان المقر الرئيسي لشركة أورجنايزيشن جوري التي كان يوزِّع من خلالها حصريًّا آلاته. لم يقتصر ما تُتِيحه الكانتونات السويسرية على المعدلات الضريبية الجذَّابة، والحسابات البنكية المجهولة الاسم، والتسامح الكريم مع «النفقات المفيدة» — كما ذكرنا من قبلُ — بل كانت سويسرا أيضًا بلدًا مُحايِدًا يستطيع المرء انطلاقًا منه مزاولة الأعمال بشكل مثالي مع الغرب والشرق في زمن كانت تتصاعد فيه حرارة الحرب الباردة. اتخذ جوري مقرًّا لنشاطه في واحد من القصور الأرستقراطية البعيدة عن الأعيُن في شارع رو دي لا بيه في لوزان. كان هذا المقرُّ يُستعمل في الوقت نفسِه مقرًّا إداريًّا لمصنع أحبار عمون «سيكبا»، الذي سنروي عنه الكثير في موضع آتٍ. ومن هناك لم تَحُزْ أورجنايزيشن جوري السيطرة على توزيع آلات كوباو-جوري التي تمتدُّ من الطبع إلى التحزيم النهائي لأوراق النقد فحسب، بل حازتْ أيضًا على تدريبِ موظَّفِي وعمالِ الطباعة. بالإضافة إلى ذلك، كانت أورجنايزيشن جوري تقدِّم أيضًا خدمات ما قبل الطبع، من تصميم ورقة النقد أو الورقة المالية، بما في ذلك تجميلها بالخصائص الأمنية، مرورًا بصنع النماذج الأولية، وانتهاءً بصنع اللوح الطباعي. كما اشتغل جوري بإنشاء مطابع السندات المالية بنظام تسليم المفتاح بالإضافة إلى تقديم التوجيه الفني لتشغيلها خلال فترة انتقالية.

أُنشئتْ دائرة واسعة للبحث والتطوير في ضاحية سيفِلِن في لوزان، وأُنشئ مركز العروض البيانية في لو مونت المجاورة. كان جوري قد اتخذ هناك نموذجًا عاملًا كاملًا لصالة طبع سندات مالية، جُهِّز بكل ما لديه من آلات كبيرة للطبع والمعالجة والتحزيم النهائي، بما في ذلك البنية التحتية الكاملة التي تحتاج إليها أيُّ مطبعة. كان بمقدور العملاء مراقبة تصميم أوراق النقد أو النقش اليدوي للصور التي تحملها أوراق النقد في هذين المركزين المحميَّيْن، الخاضعين لرقابة مُحكمة بأحدث الأنظمة الأمنية. كان يمكنهم ممارسة طبع أوراق النقد على آلات أصلية ومتابعة تدريب موظفيهم. مجرد القيام برحلة في صالة الطبع في لو مونت، مصحوبة بالموسيقى والمؤثرات الضوئية بطريقة الصوت والضوء، بمنزلة تجربة لا تُنسى لكل زائر. تكشف الستائر التي تنفتح أوتوماتيكيًّا عن مرأى قاعة تضم طابعات تزن ٥٠ طنًّا متريًّا بطول ١١ مترًا. في عالم طباعة أوراق

النقد والسندات المالية المتَّسم بالكتمان، والذي لا يُسمح لأحد فيه بالاطلاع مباشرةً على طريقة عمله، والذي كانت المعرفة التقنية فيه تخضع لحراسة مشدَّدة، بدا عرض خدمة جوالتيرو جوري بمنزلة ثورة. كانت هذه الخدمة الكاملة — التي عُرفت باسم «منظومة جوري» — هي التي ستفتح الطريق أمام النجاح.

بعد سنة من التوقيع على العقد، طرح جوري وكوباو في السوق أول طابعة متعدِّدة الألوان تُغذَّى بالصفحة بلوح فولاذي في العالم. وبلوح طباعي محفور بالحامض أو بالإزميل، كان يمكن للمرء في خطوة طباعية واحدة آنئذٍ أنْ يُنتِج صورة مطبوعة متعددة الألوان ذات تضاريس بارزة يمكن تحسُّسُها بلمسةِ إصبع. كان هذا يتطلَّب ضغط الأسطوانة الطباعية على الورق بقوة تقدر بـ ٨٠ طنًّا متريًّا، وهو ما كان مستحيلًا من الناحية التقنية حتى ذلك الحين. بهذه الطريقة يُنقل الحبر الموجود في التجاويف المحفورة في اللوح الطباعي إلى الورق.[4] الإنتاليو طباعة نافرة، يحدِّد فيها ضغط الأسطوانة الدوارة كمية الحبر المستخدَمة. وجهٌ واحدٌ فقط هو الذي يطبع في المرة، ويجب قلب الورقة وتمريرها في الآلة من جديد لطبع الوجه الآخر بالإنتاليو. سُرعان ما أُضيف إلى هذا البرنامج آلة طباعية تُنجِز تلك الخُطوتين في آنٍ واحدٍ، فسَمحتْ للمرة الأولى بالطباعة المتعددة الألوان المتزامنة لخلفيةٍ بدرجات ألوان بالغة الدقة على كلا وجهَيِ الورقة. كانت هذه الألوان تتألَّف من أنماط متشابكة متطابقة تمامًا. وعندئذٍ كان يمكن طبع النمط على شفَّافة على نحوٍ لا تشوبه شائبة، فتصبح رؤية الصورة الكاملة غير ممكنة إلا برفعها في مواجهة الضوء. كان يجب أن يَمضِيَ أكثر من عشرين سنة قبل أن يتم تضمين هذه الخاصة الأمنية — صارت الآن معترفًا بها عالميًّا — في طباعة أوراق النقد. لكنْ سرعان ما تبلور خط آلات، من طبع الخلفية إلى الإنتاليو وطابعة ترقيم ثنائية اللون بنظام تنضيد الحروف — المعروف باسم «نوميروتا» — إلى مرحلة التحزيم النهائي، وجميع هذه المراحل كانت متناغمة تمامًا بعضها مع بعض. كان ذلك أيضًا شيئًا جديدًا في عالم الطباعة المُؤَمَّنة.

كان جوري بحاجة مُلِحَّة إلى مشروع أو اثنين يستخدمهما كمرجع كي تُتاحَ له فرصة الحديث إلى البنوك المركزية المعروفة بحَذَرِها. ساعدَه في ذلك شركة طباعة النقد الهولندية الخاصة إنسخيده — التي كانت تطبع الجلدر الهولندي — وجيزيكه أوند ديفريَنت بميونخ؛ إذ حصلا على أول آلات طباعة إنتاليو تُغذَّى بالصفحة. وعند تقديم النموذج الأوَّلي لآلة الطباعة المتزامِنة في فيينا، اشتراه البنك الوطني النمساوي. كان الباب

المؤدِّي إلى البنوك المركزية قد انفتح. احتفظتْ فورتسبورج لنفسها بتصنيع طابعات الإنتاليو وطابعات الترقيم بنظام تنضيد الحروف، وأسندت صُنع آلات الطباعة المتزامِنة إلى ماشينِن فابريك مودلِنج الكائنة بالقرب من فيينا. بُرِّر هذا بانخفاض تكاليف الإنتاج هناك، على الرغم من وجود دوافع سياسية أيضًا. كانت كوينج أوند باور منخرطة في مفاوضات صعبة مع الحكومة في فيينا بشأن استعادة مصنع مودلِنج. كان المصنع في الحقيقة مملوكًا أصلًا لشركة فورتسبورج على مدى أربعين سنةً لكنَّه صُودِرَ في نهاية الحرب بصفته «أحد أصول الأعداء». لذا اضطرت كوينج أوند باور إلى شراء مصنعها مرة ثانية. في غضون ذلك كانت الآلات سوبر سيمولتان وسوبر نوميروتا وكتْباك (آلة تقطيع وتحزيم) وأجزاء من آلة طباعة الإنتاليو تُصنَّع في مودلِنج، التي كانت قاعدة إنتاجية بشكل صِرْف، وكانت كل التصميمات تأتيها من القاعدة الرئيسية في فورتسبورج.

حقَّق الإصدار العادي البطيء نسبيًّا نجاحًا تجاريًّا عظيمًا من منظورنا اليوم؛ حيث ظلَّ يُصنَّع لعشرين عامًا، ولم يُستبدل به إصدار «سوبر»، بأدائه الأعلى مستوًى، إلا في سبعينيات القرن العشرين، وعلى مراحل. اشتُقَّ اسم الآلة الجديدة من صفحات الورق الكبيرة «السوبر» التي كانت تطبع عليها. كان القَطْع الجديد يُشكِّل تحدِّيات كبيرة لتكنولوجيا الطباعة؛ إذ كانت هذه الصفحات الكبيرة بالغة الحساسية للرطوبة، وتتشوَّه عادةً عند الحواف على شكل شبه منحرف تحت ضغط الأسطوانة الشديد، وهما مشكلتان من شأن كلتَيْهما أنْ يجعلا أوراق النقد بلا قيمة. لكنْ تحقيقًا لمستوًى رفيع من الدقة، عُولِجت حتى هذه التشوهات منذ البداية بوضع علامات مائية في الورق وبتصميم الألواح الطباعية. قُرب نهاية ثمانينيات القرن العشرين، كانت آلة الإنتاليو ذات القطع السوبر والتحكم الإلكتروني الكامل إيذانًا ببلوغ ذروة هذا التطور. لُقِّبت الآلة «أورلوف» تيمُّنًا بإيفان أورلوف — مهندس عاش في زمن القيصر — وبشركة موسكوفسكيا بتشاتنايا فابريكا جوزناكا (جوزناك). ستمضي هذه الشركة، بمطبعتَيْها الكائنتَيْن في موسكو وبيرم، على مر السنين لتصبح ثاني أكبر مشترٍ لآلات كوباو-جوري.[5] بفضل عملية طباعية خاصة، أتاحت طابعة الإنتاليو أورلوف صورةً مطبوعةً أوضحَ، وتوفيرًا ملحوظًا في الحبر، وزيادةً تثير الإعجاب في الأداء الطباعي. كان «الأداء الطباعي الفني» للآلات السائدة يبلغ ٣ آلاف صفحة من القَطْع الصغير في الساعة، تضم كل صفحة ٣٢ ورقة نقد، وهو ما لم يتسنَّ الوصول إليه في ظل ظروف الإنتاج الصناعي. وفي المقابل نَجِد أنَّ الجيل الأخير من طابعات الإنتاليو أورلوف المُؤَتْمَتة تُطرَح في الأسواق في يومنا هذا

بأداءٍ فنيٍّ أقصى يَبلُغ ١٢ ألف صفحة سوبر في الساعة، تضم كل صفحة ٦٠ ورقة نقد. يتوقَّف العدد الفعلي لصفحات أوراق النقد التي يمكن أن تُنجِزَها طابعة معينة على عدة أمور، وهذه الأمور هي تركيبة ورقة النقد والخبرة الفنية للعاملين وقواعد النقابة. كانت الرسوم الميكانيكية للطابعات ما زالت تأتي حصريًّا من جوري. انتقل التطوير اللاحق بالتتابع إلى فورتسبورج، ولا سيما تطوير الطابعات التي اشتملت على زيادة في الأداء الطباعي. لكنَّ الالتزام بالتنازُل عن براءات الاختراع كافة ظل قائمًا. على سبيل المثال، قدَّم ألبرخت جرمان — الذي عمل لأربعين سنةً مهندسًا في كوينج أوند باور، وكان في النهاية مسئولًا عن الطابعات الدوَّارة التي تغذَّى بالصفحة — وحده ١٤٥ طلبَ براءة اختراع لصالح جوري.

رينو وسيج

كذلك آذن اللقاءُ بين ضابط المدرعات السابق بالجيش الألماني سيجفريد أوتو وجوالتيرو جوري في الإسكندرية ببداية شراكة دائمة دامتْ عَقدًا من الزمن بين هذين الرجلين، اللذين كانت سيرتاهما الحياتيتان مختلفتين تمام الاختلاف. كان رينو وسيج — كما كانا يُسمِّيان أنفُسَهما — مهووسَيْن بعَمَلِهما، وكانا يتَّسمان بـ «أنا» قويةٍ. نَجَمَ عن هذا تعاونٌ حافلٌ بالتوتُّرات ومليءٌ بنَوْبات الغضب الشديدة والمصالحات التي لا تَقِلُّ دراماتيكية عنها. كان لأوتو الفضل في ترتيب لقاء بين جوري وبولتسا. كانت الصفقة تُبشِّر بالنجاح، وأراد أن يكون له نصيب منها، فاقترح على جوري أن يختبر الطابعات الإيطالية في الظروف الصناعية في مطبعة السندات المالية الخاصة به. كانت النتيجة «اتفاقًا بشأن التعاون الفني والتطوير» قابلًا للتمديد تلقائيًّا. حصل أوتو على امتيازِ أن يكون الوحيد المسموح له بأن يَطبَع باستخدام آلات جوري الخاصة في ألمانيا. كما نجح أيضًا في التفاوض على تخفيضٍ مُغْرٍ على آلات كوباو–جوري التي كان يحتاج إليها لاستخدامه الذاتي. بل كان هناك تخفيض في السعر — وهو بلا شك أكثر تواضُعًا — على المُعدَّات المورَّدة إلى طرف ثالث في إطار صفقةٍ توسَّطَ فيها أوتو. لكن جوري لم يكن بالتأكيد راغبًا في تَرْك أوتو يتولَّى عمليات التوريد؛ إذ كان جوري يعتبر تلك المسألة مجالَه الذي تفوَّق فيه. كانت الصراعات حتمية. كان شرط الحصرية موضعَ شُبْهة بموجِب قانون الاحتكار، وكان يصطدم بمصالح البنك الاتحادي؛ ومِن ثَمَّ لزم أن يُلغَى عاجلًا أو آجلًا. في نهاية خمسينيات القرن العشرين، عندما قسَّم البنك الاتحادي فعليًّا

الطبع الأوَّلي لأوراق المارك الألماني مناصفةً بين المطبعة الاتحادية ومطبعة جيزيكه أوند ديفريَنت الخاصة، برزت الحاجة إلى تجهيز كلتا المطبعتين بآلات متطابقة. كان أوتو ذكيًّا بما يَكفي لئلَّا يُصِرَّ على الوفاء بشرط الحصرية. ومن ناحية أخرى، صار السعر الأكثر تفضيلًا لشراء آلات الطباعة آنذاك ميزة بالنسبة إلى ميونخ في المنافسة الدولية؛ مما أثبت من جديد بُعْدَ نظر سيجفريد أوتو في مجال الأعمال.

فيما يخص التبادل التكنولوجي، كان جوري، الشكَّاك دومًا في الآخرين، شريكًا يقظًا في تعامُله مع صديقه. فعلى الرغم من أن فورتسبورج كانت تبعد أقل من ثلاث ساعات بالسيارة عن ميونخ، أصرَّ جوري من حيث المبدأ على أن تمرَّ المعلومات كافة عبر لوزان. وكان هناك مبررٌ وجيه لذلك. كان سيجفريد أوتو يتطلَّع صراحةً إلى مجال تجارة المُعدَّات المُربِح. وبتأسيسه شركة سِكيوريتي برنتِنج — التي سنقول عنها الكثير — عام ١٩٥٨م في جلاروس بسويسرا، اتخذ تحرُّكًا ملموسًا في هذا الاتجاه؛ مما استفزَّ لوزان إلى ردِّ فِعْلٍ مُهتاجٍ من الردود التي اتَّسَم بها غالبًا أسلوب تعامل مديرَيِ الشركة أحدهما مع الآخر. لم يَسمح جوري باتصال مباشر بين شركة الطباعة الخاصة الكائنة في ميونخ وشركة صناعة الآلات الكائنة في فورتسبورج ريثما اتضح أنَّ أوتو لن يظلَّ منخرطًا في تجارة معدات الطباعة. لكنه ظل يُصرُّ على أن يُحاط عِلمًا بكل شيء. وما زال الناس في فورتسبورج يَذكُرون كبير مهندسيه جاتسولا كشريك صعب خلال تلك الفترة.

لكنَّ جوري نفسَه كان يُضطَرُّ أحيانًا إلى الاعتماد على مساعدة أوتو في تجارة المعدات. مشكلات جوري مع مصر ما زالت اليوم موضوعًا للحديث عندما يلتقي موظَّفو لوزان القدامى. كان المصريون قد دَأَبوا على استطباع نقدهم في إنجلترا، لكنْ في ظل التوترات المتزايدة مع لندن بشأن أزمة السويس عام ١٩٥٦م، قرَّروا بناء مطبعة نقد خاصة بهم، وكان يُفترض أن تحتلَّ موقعًا له رمزيته على الطريق الواصل بين القاهرة وأهرامات الجيزة، وأن تُكلَّف أورجنايزيشن جوري بإقامة المطبعة. كان فالتر شارف — وهو مهاجر ألماني كان يملك مطبعةً في مدينة الإسكندرية الساحلية المصرية — ممثل جوري في مصر. غضبت دي لا رو لاحتمال خسارة عميلها التقليدي. كان ذلك إبان حكم الجنرال اليساري القومي جمال عبد الناصر والتوترات المتزايدة مع إسرائيل، التي أفضتْ فيما بعد إلى حرب الأيام الست. وهكذا حرص البريطانيون على إيصال معلومة سرية إلى حكومة عبد الناصر مفادُها أنها توشك على الارتباط بـ «المصالح التجارية لليهود» — من بين كل مَن سواهم — في مسألة بمثل هذه الأهمية لأمنها القومي. وجاءت الاستجابة على

مستوى التوقعات؛ حيث تلمَّس المصريون أعذارًا للتراجُع، وصار جوري مهددًا بفقدان هذا العقد المُهِمِّ.

في خضمِّ هذا المأزق، طلب جوري من شريك أعماله في ميونخ أن يتولَّى إقامة مطبعة النقد. كان أوتو، الضابط السابق بالجيش الألماني، فوق كل شبهة من وجهة نظر المصريين، بل وربما كان مرحَّبًا به في مصر في ضوء ما عُرف عن عبد الناصر من تفضيله المهندسين الألمان، وخصوصًا مهندسي التسليح. أبرم البنك المركزي المصري عقدًا مع جيزيكه أوند ديفريَنت عام ١٩٦٠م لإقامة مطبعة ذات تدابير أمنية صارمة وبطاقة تشغيل أوَّلية مقدارها ٨٠ مليون وحدة نقد. كما تولَّتْ ميونخ أيضًا تدريب العاملين وتصميمات الإصدار الأول من أوراق النقد المصري والتوجيه الفني للمطبعة خلال مرحلة بدء التشغيل. لكنَّ بدء التشغيل تأخَّر عدة سنوات بسبب تأخُّر أعمال الإنشاء. تسبَّب هذا بدوره في مشكلات مع مورِّدي الآلات والبنوك. أرسل أوتو موظفًا شابًّا هو مانفرِد بِك إلى مصر كمدير مشروع. كان بِك يبلغ من العمر تسعًا وعشرين سنة ولا خبرة لديه في الخارج. لكنْ بعد ذلك بعامين، وفيما كانت حرب الأيام الست تلوح في الأفق، تمكَّن من الإعلان عن بدء إنتاج أوراق النقد، وفي ١٩٦٩م تمكَّن أخيرًا من تسليم المطبعة إلى القيادة المصرية. ومنذ ذلك الحين ومصر تُلبِّي احتياجاتها من أوراق النقد — حوالي مليار وحدة سنويًّا في الآونة الأخيرة — من إنتاج هذه المطبعة وحدَها التي زِيدتْ طاقتُها الإنتاجية فيما بعدُ. لقد أُزيح المنافس الإنجليزي من الملعب، بل وتمكَّنتْ جيزيكه أوند ديفريَنت بعد فترة من كسب المصريين كعميل لمصنع الورق التابع لها في لويزنتال. وبدا أن الحظ خان المورِّد التقليدي بورتالز. لكن تلك الفرحة لم تَدُمْ طويلًا؛ فعندما بدأتِ المطبعة الاتحادية الألمانية في طبع النقد لإسرائيل وحصلت على الورق اللازم من لويزنتال، أعطتِ الاستخباراتُ البريطانية الزملاءَ المصريين إخباريةً سرِّية ودية، ففقد مصنع لويزنتال عميلَه من جديد. هذه هي الطريقة التي ما زالت تسير بها الأمور في يومنا هذا.

لم تكن القاهرة سابقةً فيما يخص التعاون، ولا حتى فيما يخص مشروع أوتو المنفرد في مجال المعدات. كان جوري يحاول جاهدًا الإبقاء على صديقه الجشع بعيدًا في هذا الشأن. سرعان ما تبيَّن ذلك فيما بعدُ في بورما؛ حيث كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد أبرمتْ عقدًا لتأسيس وتوفير التوجيه الفني لصالح مديرية مشروع فازي؛ وهو مجمع ذو تدابير أمنية صارمة يتألَّف من مطبعة نقد ومصنع ورق مُؤَمَّن ودار سكٍّ للنقود، وكلها تحت مسئولية الجيش. في الواقع كان ذلك المشروع مساعدةً من ألمانيا الشرقية

بقيادة شركة بوليجراف العامة في فرايبيرج بولاية ساكسونيا. لكنَّ الرفاق من جمهورية ألمانيا الديمقراطية كانوا ينفِّذون ما يُلقِّنهم إيَّاه سادتُهم في موسكو تنفيذًا حرفيًّا أكثر مما ينبغي. ولأنهم كانوا مُلحِدِين شيوعيين مخلصين، فقد انتشروا في القرى وحاولوا تحريض السكان في بورما المُتدَيِّنة ضد رهبانهم البوذيين. أمر الجنرال ني وين، رئيس الحكومة الذي كان ميَّالًا إلى ردود الأفعال السريعة الغضب، بطرد رجال جمهورية ألمانيا الديمقراطية قبل أن تُشرِقَ عليهم شمس اليوم التالي، على الرغم من أنهم لم يكونوا قد قاربوا على الفراغ من مهمتهم في فازي. سُلِّم المشروع إلى جيزيكه أوند ديفريَنت بناءً على وساطة من شركة دويتشِه إندَسْتري أنلاجن المملوكة لدولة ألمانيا الغربية الاتحادية، والتي كانت تضم شركة صناعة الأدوات فريتس فيرنر التي كانت تساعد على بناء صناعة الأسلحة في بورما. في ظل «تنافس الأنظمة» الذي شهدتْه تلك الفترة، وفي ظل المجاملة العامة لتلك الدولة الجنوب شرق آسيوية التي تنتمي إلى دول عدم الانحياز، كانت شركة ميونخ قد حصلتْ على مباركة صريحة من حكومة بون على مشروعها. لكن مع ذلك كانت هناك مشكلات. كان جوري قد سبق أن باع آلات الطباعة الخاصة بمشروع فازي إلى المورِّد المطرود من ألمانيا الشرقية الشيوعية بالعُملة الصعبة. ما كان ناقصًا هو طابعة إنتاليو ثانية؛ لأن البورميين كانوا يُريدون طبْع نقدهم طباعة إنتاليو على الجانبين. عندما طرح أوتو مسألة شراء آلة الطباعة الإنتاليو هذه أمام شريكه، كان جوري مصمِّمًا على إثنائه عنها. وكما يقول موظَّفو لوزان، احتدَّت المناقشة. لكن أوتو حصل في النهاية على آلته. جعل هذا بورما مشروعًا خارجيًّا مُربِحًا، لا سيما بالنسبة إلى جيزيكه أوند ديفريَنت، لكن كان أيضًا مشروعًا جدليًّا من منظور المناخ الجيوسياسي المعاصر.

كل مثلث تام

غَزَتْ طابعات كوباو-جوري سوق طباعة أوراق النقد والسندات المالية ببُطء. لكنَّ جوري لم يكن قد سبق له قطُّ أن تمكَّن من الفوز بواحدة من أهم جهات طباعة أوراق النقد كعميل؛ وهي مكتب سكِّ وطباعة العملة الحكومي الأمريكي. كان الخبراء يقولون إنَّ مَن يستوفي المتطلبات الصارمة التي يفرضها المكتب على آلات الطباعة يمكنه فعلًا أن يطبع لأي جهة. في منتصف خمسينيات القرن العشرين كان المكتب قد تحوَّل من الطباعة بالألواح المسطحة إلى الطباعة الدوَّارة بطريقة التغذية بالصفحة، والتمس عطاءات لتوريد طابعات لمطبعته الكائنة في واشنطن (مطبعته الوحيدة في ذلك الوقت).

كان عطاء جوري يتضمَّن إصداره القياسي، لكنَّ عَقْد توريد ١٠ طابعات إنتاليو أُسند إلى دي لا رو. كانت أوراق الدولار في ذلك الزمان لا تزال تُطبَع على الوجهين بلوحٍ فولاذي محفور، لكنْ باللَّوْنَيْن الأخضر والأسود التقليديين فقط. لم يكن المكتب يستخدم على الإطلاق آلات طباعة الإنتاليو المعقَّدة المتعددة الألوان. كانت خيبة الأمل كبيرة في لوزان وفورتسبورج، وكان فقدان ماء الوجه مؤلمًا. لم تكن آلات الطباعة التي كان يصنعها لِدي لا رو صانعون متعدِّدون ناجحةً بمعنى الكلمة. كانت آخر طابعة إنتاليو — وهي من صُنع رولز رويس واعتُبِرتْ ردًّا على طابعة كوباو-جوري الإنتاليو — فاشلةً تجاريًّا. كانت دي لا رو شركة ذات حضور في العالَم كلِّه وبمقدورها أنْ تُسبِّب متاعب لجوري. زادت تجربة جوري مع المصريين رغبتَه في تحسين علاقاته مع هذا المنافس. كانت دي لا رو قد عرضت عليه التعاون ذات مرة في أوائل خمسينيات القرن العشرين، وهو ما كان سيتضمَّن بيع تقنيته للبريطانيين، فرفض لهذا السبب. أما الآن فقد تواصل جوري مع دي لا رو عارضًا على الشركة المشاركة في أورجنايزيشن جوري. قال لدي لا رو إن عدد العملاء محدودٌ، وتكاليف التطوير والتسويق مرتفعة، فلماذا لا نتعاون؟ بعد مفاوضات مطوَّلة، وافق البريطانيون عام ١٩٦٥م، فدَشَّنَتْ أورجنايزيشن جوري مشروعًا مشتركًا. على الرغم من تَساوِي حصص المِلْكية، كان التحكُّم في العمليات التشغيلية لا يزال في يَدَيْ جوري، فأصبح «الرئيس التنفيذي» ورئيس المجلس الإشرافي للمشروع المشترك المُسمَّى دي لا رو جوري. كان يُفترض أن يضمن له تركيزُ السلطة غير الاعتيادي أن يظل رئيس المشروع. كان ذلك في أعيُن كثير من الناظرين زواجَ مصلحة «ضد قوانين الطبيعة». كانت شركة الطباعة الخاصة تُريد إنتاجَ أكبرِ قَدْر من أوراق النقد للآخرين، فيما كان مورِّد آلات الطباعة يُريد أَخْذ أولئك العملاء تحديدًا منه. كان التحالف يناقض منطق السوق. لكن صداقة جوري الوثيقة مع بيتر أورتشارد — الذي صار فيما بعد رئيس دي لا رو التنفيذي — كانت ضمانًا لحماية مصالح كلا الطرفين. والحقيقة أن دي لا رو ظلَّت لسنوات طويلة تُعرِب عن رضاها بأرباح الأسهم المتدفِّقة، وامتنعتْ عن التدخل في تحكُّم جوري في العمليات التشغيلية. كانت كوينج أوند باور قد وافقتْ على دخول الشريك البريطاني، بشرط أن يكون دخول دي لا رو مقصورًا على الترتيبات التعاقدية الحالية. رفضتْ كوينج أوند باور رفضًا باتًّا طلب البريطانيين إشراكَهم في تصنيع آلات الطباعة، على الرغم من أنها كانت قد أكَّدتْ على هذه النقطة بقوة في شركة جوري خلال جولة غير عادية في مصنع فورتسبورج. لكنَّ التوسع المرتقب

للعمل جعل الاستثمار الإضافي ضروريًّا في شركة فورتسبورج. كان مركزها المالي لا يزال ضعيفًا تمامًا؛ لذا وافق جوري ودي لا رو على أن يشتري كلٌّ منهما حصةً بنسبة ١٢,٥٥ في المائة في كوينج أوند باور بشكل منفصل عن العَقْد.[6] وبعد ذلك كانت الطابعات تخرج من المصنع حاملةً الاسم المعدل «كوباو-جوري-دي لا رو». لكن لم يفضح رضا جوري عن ضربته الموفقة — ووَلَعه بالإيماءات الفخمة — شيءٌ بقْدر ما فضحه شعار الشركة الجديد. كان مُثَلَّثًا متساويَ الأضلاع يحتوي نقشًا لاتينيًّا يقول: «كل مثلث تام»، وأسماء شركات الشركاء الثلاث. وقد حملت كل الآلات المستقبلية هذا الشعار.

غير أن استحضار الوفاق على هذا النحو لم يمنع جوري من السعي لتحقيق مصالحه التجارية الخاصة. فكلما حصل شريكُه دي لا رو على عَقْد لطبع أوراق النقد في أي مكان في العالم، سافر جوري إلى هناك وأوعز إلى ذلك البلد مخلِصًا أنَّ بمقدوره أيضًا تولِّيَ طبْع نقدِه بنفسِه. والحقيقة أنه كانت هناك قائمة حَظْر وضعتْها دي لا رو تضمَّنتْ، في الأغلب، المستعمرات البريطانية السابقة التي لم يكن من المفترض أن يَعرِض فيها جوري أيَّ آلات. لكن ماذا كان بمقدوره أن يفعل إذا كان هناك عميل لديه «رغبة مُلِحَّة» في آلاته؟ كان منحازًا بشكل خاص إلى البلدان الحديثة الاستقلال في أفريقيا وآسيا. كانت رسالته التي تجمع بين البساطة وإثارة الإعجاب في آنٍ واحدٍ: «إذا أردتَ أن يكون لك شأن في دائرة البلدان المستقِلَّة، فلا بدَّ أن تَطبَع أوراقك النقدية بنفسِك.»

الدَّوْر الآن على الدولار

مهَّد الشريك الجديد أيضًا الطريق إلى أمريكا أمام آلات جوري؛ لأنَّ دي لا رو انسحبتْ من تصنيع الآلات. في بداية ستينيات القرن العشرين، إبان حكم كينيدي، كان جوري قد عرض أيضًا في واشنطن تصوُّرَه بشأن الطباعة المتعددة الألوان لأوراق الدولار، لكن الكونجرس الأمريكي — المسئول عن هذا الأمر — رفض الاقتراح. نتيجة لذلك، اضطلعتْ لوزان وفورتسبورج، بتكلفة باهظة، بتطوير آلة طباعة إنتاليو مصمَّمة خِصِّيصَى لتلبية المتطلبات الأمريكية. وعندما دعا المجلس والمكتب من جديد إلى تقديم عطاءات لتوريد آلات طباعة في منتصف ستينيات القرن العشرين، كان عطاء جوري يتضمَّن هذه الآلة المطوَّرة خِصِّيصَى؛ وهي «إنتاليو أحادية اللون». كان منافسُه آنذاك أمريكان بنكنوت. دخلت شركة طباعة السندات المالية الأمريكية هذه، التي كانت مشهورةً في ذلك الزمان، المناقصةَ بآلة إنتاليو «ماجنا» قام بتطويرها إيفاندو جاتسولا الذي كان ذات يوم كبير

مهندسي جوري. كان الاعتماد على فورتسبورج دائمًا شوكةً في جنب هذا المصمِّم الطَّمُوح، فأدار ظهره لجوري عندما خابت خُطَطُه الرامية إلى تطوير عملية جديدة تمامًا لطباعة الإنتاليو في خضم عملية دمج دي لا رو، وذهب إلى برادبِرِي وِلكِنسون؛ وهي شركة تابعة لأمريكان بنكنوت.

استشاط جوري غضبًا لهذه «الخيانة»، وكلَّف مُخبِرين خصوصيين بوضع جاتسولا تحت المراقبة، فأكَّدتْ تقاريرُهم أن جاتسولا يعمل على آلة طباعة إنتاليو. كان طلب العطاءات الأمريكي يشترط إجراء اختبار للآلات في مطبعة المكتب في واشنطن؛ إذ كان يلزم أن يقوم طاقم تشغيل آلات عادية بطبْع مقدار محدَّد من أوراق النقد في زمن معين. تذكَّر جرمان، الذي كان يدير العروض التوضيحية للآلات في مقرِّ كوباو-جوري، أن آلتَيْه الإنتاليو الأحاديَّتَي اللون مستوفيتان لهذا الشرط منذ زمن بعيد، في حين أن آلات جاتسولا الأربع طراز «ماجنا» كانت لا تزال قيد التعديل. على الرغم من ذلك، اشترى المكتب كل آلات ماجنا المعروضة، واشترى أيضًا ثماني آلات إنتاليو أحادية اللون من كوباو-جوري. لم تكن آلات ماجنا تعمل كما ينبغي. كانت أمريكان بنكنوت قد صنعتْها بمعرفة أمريكان كان كومباني، التي كانت خدماتها مقصورة — بخلاف ذلك — على قطاع الصناعات الغذائية، وتفتقر إلى أيِّ خبرة في صناعة آلات طباعة السندات المالية المعقدة. صار شراء المكتب آلات ماجنا موضوعًا لجلسة استماع مُحرِجة أمام اللجنة المعنية بمجلس الشيوخ في نهاية سبعينيات القرن العشرين، واضطُرَّ مدير المكتب آنذاك إلى ترك منصبه.

لقد حدث الاختراق. واجهتْ كوباو-جوري بطبيعة الحال صعوبات في الاستيراد لبعض الوقت بسبب «قانون اشترِ الأمريكي»؛ حيث كانت الحكومة في واشنطن قد سَعَتْ منذ سبعينيات القرن العشرين من خلال هذا التشريع إلى مكافحة مشكلاتها المتزايدة في ميزان المدفوعات، فاشترطتْ من بين ما اشترطتْ فيما يخص عقود المشتريات الحكومية، أن يتم اعتبار أيِّ منتَج أمريكي مماثِل منتَجًا منافسًا حتى إذا كان أغلى بنسبة ١٠ في المائة من السلعة المستوردة. وبطبيعة الحال كان الفارق السعري البالغ ١٠ في المائة يُحسب من سعر المنتَج المستورد شاملًا التكلفة والتأمين وأجور الشحن؛ ومن ثم كان ممكنًا أن تكون تكلفة المنتج الأمريكي أكبر، لكنه كان مع ذلك سيفوز في المزايدة.[7] كان يمكن تجنُّب تسمية المنتَج بأنه منتَج مستورَد إذا كانت نسبة ٣٠ في المائة على الأقل من قيمته أمريكية الإنتاج. نفذت كوباو التحويلات المرهِقة للقِيَم المتريَّة إلى البوصة، وحاولتْ

دمج دوائر كهربائية أمريكية أو محرِّكات أمريكية في الماكينات، فأدى هذا إلى خفض الأداء. وفي النهاية خسرت واشنطن؛ إذ لم يقبل المكتب المعايير الصناعية المترية الخاصة بشركة فورتسبورج فحسب، بل منح كوباو-جوري وضعيةَ «مورِّد المصدر الوحيد». لقد تمَّ الالتفاف على قانون «اشترِ الأمريكي»، وكُوفئَتْ جهود جوري وفورتسبورج بسخاء. وعلى الرغم من أنه لا يَجوز نشْر عدد ما يورَّد من آلات بدقة بناءً على طلب العملاء — وهم البنوك المركزية — يظل بوسع المرء أن يفترض الحصول على نحو ٨٠ آلة رئيسية من فورتسبورج منذ بداية العلاقة مع المورِّد. ولم يتفوَّق على هذا العدد إلا الهنود وجوزناك الروسية؛ حيث اشترى كلٌّ منهما نحو ٩٠ آلة. ثم عند مطلع الألفية اشترى المكتب خطًّا كاملًا من الطابعات المتعددة الألوان بنظام الألواح الفولاذية المحفورة وآلات طباعة متزامنة «سوبر» لطباعة الخلفية المتعددة الألوان لأول مرة. بالنسبة إلى أهل الصناعة، كانت هذه أمارة مؤكَّدة على أنَّ أيام الاقتصار على اللونين الأخضر والأسود معدودة. فالتقدُّم في تكنولوجيا النَّسْخ لم يَدَعْ خيارًا آخر.

ادفعْ ولا تَقُلْ شيئًا

كان جوري قد اضطلع بمهمةٍ طَمُوحةٍ لم يكن نجاحُها مضمونًا بأيِّ حال. كان العدد القليل من شركات الطباعة الخاصة لا يكاد يكون له وزن فيما يتعلَّق بإمكانية التوريد. كان يتعيَّن على جوري أن يستهدف البنوك المركزية. لكن هذه البنوك لم تكن كلها بحاجة إلى مطابع نقد خاصة بها. كان جوري على وَعْيٍ تامٍّ بهذا، كما يتبيَّن من حدث صغير في مرحلة البداية. ففي بحثه عن شعار لشركة أورجنايزيشن جوري، اختار الإيطاليُّ الحصانَ المجنح بيجاسوس. بحسب الأساطير الإغريقية، خرج بيجاسوس من رأس ميدوسا الفتَّاكة بعدَ بتْرِها. لكن عندما قدَّم له الفنان الإيطالي فلورنتسو بيسي-ماسينو — وهو خبير معروف دوليًّا في تصميم أوراق الليرة — مسوَّدة الشعار، صُدم جوري لمرأى ما اعتبره جَنَاحَيْن مفرطَي الكِبَر، كما يذكر بول فِرْنلي الذي ظل لسنوات مسئولًا عن مشتريات المواد في دي لا رو جوري وعن التنسيق مع كوينج أوند باور. قال جوري شاكيًا إنه بمثل هذين الجناحين سيسقط سقوط إيكاروس مثيرًا سخرية القطاع الصناعي. كانت النتيجة شعارًا مفعمًا بالحيوية يتميَّز بذوق فني رفيع اعتُبر خروجًا عن المألوف بابتعاده عن صورة رأس جورج الرابع الجامدة التي اتخذتْها دي لا رو، وعن الطائر الجارح المخيف الذي اتخذتْه جيزيكه أوند ديفريَنت. وهكذا سكن قلق جوري.

كانت سوق جوري في واقع الأمر «سوق شراء» نمطية، الكلمةُ الأخيرةُ فيها للعميل، فجعلها الإيطالي الداهية «سوق بيع»؛ حيث استغلَّ الغَيْرة التقليدية بين البنوك المركزية — التي كانت حريصة على استقلالها — والساسة. كان يعرف كيف يلعب على الغرور القومي أو الشخصي ويُغري بالمزايا الاقتصادية (تخفيض تكاليف الطبع والحفاظ على العُملة الصعبة) التي ستصاحب طبع النقد محليًّا. في أحاديثه مع العملاء، كان جوري يَعرِف كيف يعزف على كل أوتار أسلوبه الفصيح وقدرته القوية على الإقناع. ساهمت الهيبة — وربما الرهبة — التي يتمتع بها هذا الإيطالي المخضرم المتعدد اللغات مساهمةً كبيرة في نجاحه هنا. كان يمثِّل النسخة الحديثة من أحد أمراء العصر الباروكي. عندما كان يزور الصين مع زوجته الأخيرة — تزوَّج خمس مرات — وحفيدته، كان يسافر طبعًا بطائرته الخاصة مصطحبًا ثماني عشرة حقيبة ثياب. وقد بدا كلام مَن زاروا فيلَّته الفخمة التي تعجُّ بالأنتيكات، الكائنة في لوناي بالقرب من لوزان، كحكاية من حكايات «ألف ليلة وليلة».[8] كان كل شيء متناغمًا تمامًا. في النهاية كان جوري هو الذي يقرِّر في أغلب الأحوال ما سيطلبه العميل، أو ما سيتعيَّن عليه أن يطلبه. كانت البنوك المركزية تحت رحمته. كانت هذه البنوك تسير وراءه معصوبة العينين. كانت تفتقر إلى الخبرة. ومِن الطبيعي أنها كانت تحتاج إلى مطبعة نقد خاصة بها، حتى وإن كان هذا يتعارض تمامًا مع المنطق الاقتصادي. كم بلدًا لديه طلب كبير على أوراق النقد يُبرِّر شراءه خطًّا خاصًّا به من آلات الطباعة التي يمكنها إنتاج مليار ورقة؟ وبطبيعة الحال تبيَّن في كثير من الأحوال أن التوفير الذي كان يلوِّح لهم به مجرد وهم. وحتى عندما تكون المطبعة مستكمَلة وبدأتْ بالفعل عملها، يظل يتعيَّن دائمًا استيراد مواد عالية التكلفة، وقلما كان صِغَر إصدار أوراق النقد يترك أي مجال للتوفير في التكلفة.

لم يكن هناك أي عميل أصغر مما ينبغي في نظر جوري، وهو ما سبَّب له بعض الصعوبات فيما بعد. ففي عام ١٩٧٣م مثلًا — وبمساعدة فرد من الأسرة المالكة الإيطالية كان يعيش في المنفى في جنيف — نجح جوري في بيع المعدات اللازمة لإنشاء مطبعة نقد كاملة لصالح البنك المركزي الإيراني. في غضون عَقْد من الزمان، تمَّ تسليمُ خَطَّيْ آلات عاديَّيْن. لكن المطبعة كانت لا تزال قيد الإنشاء عندما أُطيح بالشاه رضا بهلوي على أيدي الملالي عام ١٩٧٩م. كانت الآلات الثمينة لا تزال قابعة في صناديقها في أحد المستودعات. كان الحكَّام الجدد في إيران معزولين دوليًّا. كانوا بحاجة إلى مطبعة النقد أكثر من أي وقت مضى، وأصرُّوا على تنفيذ العقد. كان ذلك ذا حساسية سياسية؛

لأن التوترات بين واشنطن والأصوليين الإسلاميين في طهران كانت في ذروتها، وكان مكتب سكِّ وطباعة العُملة الأمريكي أفضل عملاء جوري. وجد جوري عذرًا؛ تنازل عن تجهيز مطبعة النقد وتدريب أفرادها إلى كاسِمشِتا أسافاشِندا، المدير الفني لمطبعة تايلاند الحكومية، الذي أفاد جوري أيضًا في مهامَّ حسَّاسة أخرى. كان الملالي راضين تمامًا، لدرجة أنهم طلبوا أيضًا خَطَّيْ آلاتِ طباعة سوبر آخَرَيْن عام ١٩٨٧م.

في وقت يقترب من الوقت الذي وضع الإيرانيون فيه توقيعهم على العقد مع جوري، كان هناك أيضًا وفدٌ من كوريا الشمالية في لوزان لإجراء محادثات. كانت دي لا رو جوري قد أسكنت أعضاء هذا الوفد، كما هي العادة، في أفضل مكان في البلدة، لكن الزيارة التي أُريد في الأصل أن تكون زيارة قصيرة تطوَّرتْ إلى إقامة طويلة؛ إذ راقت لمبعوثي كوريا الشمالية المتقشِّفة على ضفاف بحيرة جنيف، لدرجة أنهم لم يَرغَبوا في الرحيل حتى بعد انقضاء أشهر. أطالوا إقامتهم أكثر وأكثر بطلبهم معلومات مفصَّلة على غير المعتاد، وخوضهم مفاوضات صعبة بشأن الأسعار. وعندما ضاقت عليهم ملابسهم في النهاية (إذ راقَهم المطبخ الغربي) واضطُرَّ جوري أيضًا إلى شراء ملابس جديدة لهم على حسابه، نُقل الرجال إلى حيٍّ جديد في فندق متواضع ومعقول في تكلفته. كان المطلَب الكوري الشمالي الذي قُدِّم بإصرار عظيم، والخاص بتمويلٍ طويل الأمد على غير المعتاد، يقف عَقَبة حقيقية. لم تكن بيونجيانج تملك عُملة صعبة، وكل البنوك الغربية التي طُرح عليها الأمر رفضتْ فتح خطاب اعتماد من أجل الصفقة. صارت عودة الوفد إلى كوريا الشمالية خاليَ الوفاض أمرًا غير مستبعد، وبدأ أعضاؤه يَقلَقون بشأنِ مستقبَلِهم. وأخيرًا عثر جوري على بنكٍ خاصٍّ منح اعتمادًا يسدَّد على عشرة أعوام، لكن بفائدة أكبر كثيرًا من سعر السوق السائد. حصلت بيونجيانج على مطبعة النقد التي تُريدها، متضمِّنة الخط العادي مع تجهيزات ألواح طباعية كاملة، وقام بتركيبها فنيون ألمان وإيطاليون بجوار ثكنة عسكرية على أطراف بيونجيانج. لكن البنك الكائن في زيورخ لم يحصل على أمواله قط؛ إذ توقَّفتْ بيونجيانج عن السداد لهذا «المستغِلِّ الرأسمالي» بعد قِسْطَيْن اثنَيْن لا غير.

كانت آلات طباعة جوالتيرو جوري رائجةً بشدة على كلا جانبي الستار الحديدي، بل وازدادت الطلبيَّات بعد انهيار الإمبراطورية السوفييتية. على سبيل المثال، اشترتْ أوكرانيا حديثة الاستقلال بسكانها الـ ٥٢ مليونًا أربعة خطوط طباعة كاملة رُكِّبتْ في مصنع صواريخ حُوِّل إلى مطبعة ذات تدابير أمنية صارمة. وربما ما زالت الآلات الغالية

يعلوها الصدأ في القاعات العملاقة؛ لأن خطًّا واحدًا فقط منها يعمل بانتظام. وكان حكام كازاخستان، بسكانها الـ ١٧ مليونًا، وأوزبكستان، بسكانها الـ ٢٤ مليونًا، يعتقدون أيضًا أنهم يَدِينون لأنفسِهم بمطبعة نقد من أجل استقلالهم الذي نالوه حديثًا، فرُكِّبت في كلا البلدين آلات ذات طاقة طباعية كانت تكفي لتغطية احتياجات ألمانيا من أوراق النقد، ولزم نقل هذه المعدات بطائرات نقل روسية عريضة البدن من طراز «أنتونوف ١٢٤» على عدة رحلات؛ لأن الآلات الحساسة لم تكن تتحمَّل درجة حرارة التجمد عند نقلها بالقطار أو بالشاحنات. عهد الأوزبكيون أيضًا إلى جيزيكه أوند ديفريَنت بإنشاء مصنع ورق نقد بتكلفة ١٠٠ مليون دولار كانت طاقته تكفي تغطية احتياجات ٣٠٠ مليون نسمة. وبالمناسبة، لتمويل هذه الصفقة، بِيع جزءٌ من احتياطيِّ الذهب الأوزبكي في زيورخ. وبعد ذلك بفترة قصيرة أعلنتْ طشقند إعسارها لصندوق النقد الدولي.

كانت استراتيجية تسعير جوري إبداعية كاستراتيجية مبيعاته، وقد ظلَّت هذه الاستراتيجية بمنزلة رأسماله غير المنظور. كان العملاء يقولون شاكين إن شركة لوزان تحسب «تكلفة التصنيع زائد ١٠٠ في المائة». وكانت هذه المقولة تحمل الكثير من الحقيقة. وكان لهذا على الأرجح علاقة بكون هذه الصفقات يُدفع ثمنها من المال العام. بالنسبة إلى الآلات الجديدة، كان هناك بند لإعادة الشراء محدَّد بمدة زمنية، وهو ما لم يدرك المراقبون مغزاه على الفور. وكانت هناك خصومات سِعرية، تزيد أحيانًا وتنقص أحيانًا أخرى، على حسب مقدرة العميل المالية. كانت الاختلافات في المواصفات الفنية للآلة دائمًا مفيدة في تبرير التفاوت في الأسعار. كان على كل عميل أن يتعهَّد خطيًّا بالحفاظ على سرية سعر الشراء. كثير من العملاء تذمَّروا، لكن قليلًا منهم عارض ذلك علانيةً. وذات مرة رفض فرانس لِسيلولو — الذي كان يَشغَل آنذاك منصب رئيس مطبعة بِروم بِروري الإندونيسية ذات التدابير الأمنية الصارمة في جاكرتا — التوقيع على بند السرية؛ مما أحدث ضجة، لكن من دون أيِّ عواقب. بل حاول الكوريون الجنوبيون تأليب العملاء الآخرين ضد سياسة الأسعار. لكن رجال «أرض السَّكِينة الصباحية» (اسم كان يُطلق على كوريا الجنوبية) أغفلوا حقيقة أن أكثر من ٩٠ في المائة من آلات دي لا رو جوري كافة تُباع لمطابع حكومية، ولم يكن هؤلاء العملاء ينظرون بالضرورة إلى ارتفاع سعر البيع نظرةً سلبيةً. علاوة على ذلك، أحس لِسيلولو بضغط البيع الذي تُمارسه لوزان عندما غرقت السفينة باترايكوس وهي في طريقها إلى بِروم بِروري عام ١٩٩٦م في مضيق ملقا، وعلى متنها آلة «سوبر سومولتان» جديدة وآلتا معالجة. استُعيدت الآلات

التي يبلغ ثمنها ١٠ ملايين يورو، لكن لوزان أرادت تكهين كل شيء كي تسلِّم طلبية جديدة. رفضت شركة التأمين الدفع واستدعت رولف فِستفال، المدير الفني المخضرم لطباعة النقد في جيزيكه أوند ديفريَنت، بوصفه خبيرًا، فنجح في الحقيقة في إنقاذ أجزاء كبيرة من الشحنة. ولم تكن لوزان سعيدة بذلك.

كان جوري، المعروف بحسن أدبه وعذوبة أسلوبه، يتحوَّل أيضًا إلى شخصية بغيضة، بالأخص مع شركائه. فالخطابات الناقمة التي كان يكتبها إلى دي لا رو كلما أحسَّ أن البريطانيين يضيِّقون عليه، أو إلى أوتو كلما اعتقد أنه خُدع، صارت مثار حديث الشركة. بل إن جوري قاضَى شريكَه البريطاني ليأتي بعد ذلك ويتنازل بطيب نفس عن دفع الشريك تعويضات إليه. وحتى كوينج أوند باور لم تَسلَم من سَخَطِه. فعندما أرادتْ شركة فورتسبورج ذات مرة التفاوض بشأن تيسير بند يتعلَّق بفرض سعر محدد، أزاح جوري بغضب الإحصائيات التي أتوا بها معهم من فوق الطاولة بذراعه. وفي النهاية لانَ، لكن الصياح والاهتياج منذ ذلك الحين فصاعدًا صارا من سمة طقوس التفاوض بين لوزان وفورتسبورج.

لم يكن التشكُّك أمرًا غريبًا على جوري. ففي مجال الأعمال كان يعتمد على مجموعة صغيرة من الأصدقاء كعائلة ساتشردوتي التي آلتْ إليه مِلكية مؤسَّسة الطباعة التي كان يملكها والده في ميلانو، والتي كانت تقوم بإصلاح آلات الطباعة المستهلَكة المرتجعة في مصنع أورماج للآلات التابع لها بموجب عقد مع جوري. في شركته، كان جوري — وهو ها هنا الإيطالي الحقيقي — يعتمد على «العائلة» بمَن فيها من أبناء عمومة وأبناء إخوة كثيرين. اضطلع جورجو كُوِن، المسئول عن أمريكا اللاتينية بأكملها، بدَوْر خاصٍّ تحت رئاسته. كان كُوِن قد نجا من الاحتلال الألماني كيتيم (إذ فقد أحدَ والدَيْه) مختبئ في دير كرملي في مونتسا. وفيما بعدُ هَاجَر إلى الأرجنتين، وأراد في الواقع أن يكون مهندسًا معماريًّا. في هذا القطاع، كان جورجو، الذي كان قد تقاعد آنذاك، يتمتع بشهرةٍ كواحد من أصحاب المواهب الطبيعية الذين يمكنهم أن يبيعوا لرجل من الإسكيمو ثلَّاجتين، على أن تكون الثانية احتياطًا لانقطاع الكهرباء. كان كُوِن مثلًا قد باع للبنك المركزي الفنزويلي خطَّيْن كاملَيْن من آلات الطباعة لتركيبهما في المركز المالي الذي كان يخطِّط لإنشائه في كراكاس. كان ذلك يتجاوز الحاجة الفعلية بكثير. لكن عندما امتدت عملية الإنشاء لأكثر من سبع سنوات، باع كُوِن أيضًا للفنزويليين نُسَخ الآلات التي حُدِّثت في تلك الأثناء، على الرغم من أن آلات الطباعة الأصلية، التي كانت قد سُلِّمتْ منذ فترة طويلة

وما زالت في صناديقها، كانت تنتظر في حالة ممتازة في أحد المستودعات. وكُون هو أيضًا الذي تمكَّن — تتويجًا لمسيرته المهنية — من إقناع البرتغاليين ببناء مطبعة نقد خاصة بهم، وهو الشيء الذي كانت لشبونةُ قد ظلَّتْ ترفضه لسنوات عديدة. لم يُخفِق جورجو كُون إلا مرة واحدة؛ وذلك في بغداد. كان العراق يستطيع منذ زمن طويل نقدَه في الخارج بمعرفة دي لا رو، وبعد فرض الحظر التجاري عليه، اضطُرَّ البلد إلى طبع أوراق نقد صدَّام بنفسِه. وبما أنه لم يكن يملك آلات خاصة لطباعة أوراق النقد، كانت الطباعة تتم بطابعة كومباكتا قديمة من كوينج أوند باور. كانت الطابعة أوفست مخصَّصة للأغراض التجارية، وتَستخدم ورقًا عاديًّا. كان برزان إبراهيم حسين التكريتي، الأخ غير الشقيق لصدَّام، الذي كان آنذاك سفير بلاده لدى الأمم المتحدة في جنيف، قد ضغط شخصيًّا على كُون لتوريد خطٍّ من آلات الطباعة. ولم يكن معروفًا عن برزان، رئيس الاستخبارات السابق المُخِيف، أنه يَقْبَل الجدل. كان يُفترض أن تُسوَّى الصفقة في إطار برنامج المعونات التابع للأمم المتحدة «النفط مقابل الغذاء». سافر كُون إلى بغداد مرارًا بناءً على دعوة، ووطئ بقدمَيْهِ صورةً فسيفسائيةً لجورج بوش الأب في بَهْوِ فندق الرشيد. لكن لم يُسمَح له ببَيْع طابعاته للعراقيين في النهاية. لم يكن حظر الأمم المتحدة المفروض على العراق بعد حرب الخليج الأولى يسمح بخيار آخر. ربما يفترض المرء أن عمولةً كبيرة كانت ستحلُّ المشكلة في مثل هذه الحالة الصعبة. لم يرضَ روبرتو، ابن جوالتيرو جوري الذي كان قد مات بالفعل بحلول ذلك الوقت، بالرفض كنتيجة، فحاول أن ينقل بطائرته الخاصة إلى العراق على الأقل ملحقات إلكترونية للطابعات العراقية العتيقة. نما ذلك إلى علم الاستخبارات المركزية الأمريكية، فصار روبرتو قَابَ قَوْسَيْنِ أو أدنى من أنْ يَحُطَّ رِحالَه في سجن أردني بدلًا من أن تَحُطَّ طائرتُه في بغداد.

ظهور منافس جديد

المُحاكاة هي أعلى درجات الإعجاب كما يقول المَثَلُ الياباني. أما الحالة التي يمكن أن يؤدي هذا النوع من الإطراء إليها، فقد خاض تجربتَها المؤلمَة عددٌ غير قليل من المورِّدين الغربيين في الأيام الأولى للمعجزة الاقتصادية اليابانية. وقد دفعتْ دي لا رو جوري أيضًا نصيبَها. اليابان بلدٌ لديه احتياجات كبيرة بشكل غير عادي من أوراق النقد، ويُعزَى هذا جزئيًّا إلى ثقافة النظافة، التي يتبنَّاها اليابانيون أيضًا فيما يخص أوراق نقدهم. فهل هناك بلد آخر في العالم يُتصوَّر مثلًا ضرورة أن تُدفَع أُجرة دروس البيانو التي

يتلقَّاها الأطفال بأوراق نقد جديدة تمامًا تقدَّم إلى المُعلم في ظرف جديد مثلها؟ وقد اتبع بنك اليابان مثل هذا السلوك الذي يتبعه المواطنون، فكل ورقة نقد يَظهَر عليها حتى أقل اتساخ أو تَلَفٍ، تُسحَب فَوْرًا في اليابان؛ لذا فإن متوسط عُمْرِ تداول أوراق النقد في اليابان أقصر منه في أوروبا. وهذا هو السبب في طبع ٣ مليارات ورقة ين سنويًّا في مراكز الطباعة الأربعة الحالية التابعة لمكتب الطباعة الحكومي؛ وهي: هاكون، وأوداوارا، وشيزوكا، وتاكينوجاوا. إنها سوق مثيرة للاهتمام لكنها أيضًا سوق صعبة.

في بداية ستينيات القرن العشرين، كثُرت في اليابان أوراق النقد الزائفة فئة ١٠٠٠ ين. كانت ذات جودة عالية لدرجة أن وزارة المالية وبنك اليابان قرَّرا إصدار ورقة فئة ١٠٠٠ ين جديدة بالكلية. كان يُفترَض أن تُستخدم أحدث تكنولوجيا طباعية لتشديد الحماية ضد نَسْخ أوراق النقد الجديدة. كانت هناك شركة توريد محلية لآلات طباعة السندات المالية، وهي كوموري كيه كيه، ومقرُّها طوكيو. في واقع الأمر، هذه الشركة العريقة متخصصة في آلات الطباعة التجارية، وتَعتبر نفسَها اليوم، حسب زعمها، أكبرَ مورِّد لآلات طباعة الأوفست في العالم. في النصف الثاني من خمسينيات القرن العشرين بدأ كوموري يُبدي اهتمامًا بطباعة السندات المالية؛ وهي القطاع الأشد تحدِّيًا في مجال تصنيع الآلات. لكن هذه الشركة المُصنِّعة للآلات واجهت مشكلات تتعلَّق بالتكنولوجيا المعقَّدة؛ ومِن ثَمَّ طلبتْ وزارةُ المالية — الجهةُ التي كانت آنذاك مسئولة عن مكتب الطباعة الحكومي — مِن لوزان توريد ٣٦ آلةً عاديةً للطباعة الخلفية والإنتاليو وطابعتَيْ ترقيم ثنائيتي اللون، وكانت آنذاك أكبر طلبية مفردة يتلقَّاها السنيور جوري وأول طلبية من «أرض الشمس المشرقة» (اسم يُطلق على اليابان)، كما قُدِّر لها أن تكون آخر طلبية يتلقَّاها جوري من هناك.

في البداية جاءت استفسارات من اليابان بشأن التحسينات التكنولوجية التي يفترض أن اليابانيين يحتاجونها. ثم تحدَّث فنِّيو التجميع التابعون لكوباو في المطبعة الحكومية بعد عودتهم عن غرفة لم يُسمَح لهم بدخولها. كانت الغرفة تُخفِي بداخلها آلةً للطباعة المتزامنة للخلفية وقد فُكِّكتْ إلى أجزاء. سُرعان ما وصل خطابٌ بعدَ ذلك من طوكيو إلى المقرِّ الرئيسي أعلنتْ فيه وزارة المالية اليابانية عن أَسَفِها لعدم إمكانية شراء المزيد من طابعات كوباو-جوري بعد الوفاء بعَقْد التوريد. كانت كوموري ستتولَّى تصنيع طابعات السندات المالية لصالح مكتب الطباعة الحكومي. لكن الحقيقة أن اليابانيين في سنوات معجزتهم الاقتصادية الناشئة كانوا يعيشون في خوفٍ من احتمال أن يَصحُوا ذاتَ يوم

ليجدوا أنفسَهم دون العملة الأجنبية التي يَدفَعون بها ثمن واردات المواد الخام التي يعيشون عليها. كانت آلات جوري أغلى مما ينبغي بالنسبة إليهم؛ لذا أتاح مكتب الطباعة الحكومي للمنافِس المحلي على الفور آلة من آلات كوباو-جوري، سُمِحَ لمهندسي التطوير التابعين لكوموري بتفكيكها تمامًا، وعمل رسم فني لها حتى آخر برغي.

كُلِّفتْ كوينج أوند باور بمهمة حساسة، هي إقامة دعوى ضد الحكومة اليابانية، وباسم أورجنايزيشن جوري أيضًا. كان يُرجَى أن يُقام لشركة تصنيع الآلات الألمانية صاحبة الشهرة العالمية وزنٌ سياسي أكبر من تجار الآلات السويسرية. لكن الشكوى استغرقت وقتًا. كانت اليابان بعيدة جدًّا، والسوق اليابانية يَصعُب اختراقُها بسبب الحواجز اللغوية والثقافية. لذا كان ردُّ السنيور جوري كردِّ كثيرين غيره من روَّاد الأعمال الغربيين من قبله؛ حيث قدَّم لشركة الطباعة الحكومية رسوماته الأصلية الخاصة بالإصدار العادي لآلات طباعة الإنتاليو والطباعة المتزامنة. لم تكن الرسومات تشتمل بالضبط على أحدث الابتكارات التكنولوجية. وقد وافَقَ على إمكانية عرضها على كوموري شريطة أن يتعهَّد المنافس بعدم تصدير آلاته؛ فلا ينبغي السماح لعميل أجنبي بشراء هذه الآلات المنتَجة في اليابان. والحقيقة أنه تمَّ إبرام مذكرة بهذا المعنى تحت ضغط سياسي. وبمرور الوقت حلَّتْ منتجات كوموري محل آلات كوباو-جوري بالكلية، ورُقِّي المنتِج الكائن في طوكيو رسميًّا إلى مرتبة «المورِّد الحصري لمكتب الطباعة الحكومي». لكن سوق التصدير ظلت مغلقة أمام كوموري.

دامت الهدنة الخاصة عَقْدًا ونصف العقد من الزمن على الأقل. في هذه الفترة، أُطلِع اليابانيون أيضًا على تطوير خط «سوبر». ثم تقاعد المدير الفني للمطبعة الحكومية اليابانية، وخلصت كوموري إلى أن الموضوع راح طَيَّ النسيان. تأسَّس فرع كوموري كَرَنْسي تكنولوجي بالمملكة المتحدة في إنجلترا في ثمانينيات القرن العشرين. كان مركزًا لتطوير آلات طباعة السندات المالية مُلحقًا به خط إنتاج صغير. وفيما يخص التوزيع في الخارج، تَعاوَنَتْ كوموري مع شركة تجارية كبيرة، وهي مامبيني، كما هي العادة في اليابان، فأسَّستا معًا إم سي-كوموري كَرَنْسي برِس. وقد وفَّرت دي لا رو ما يلزم من خبراء. كانت تلك الشركة قد استحوذتْ لتوِّها على شركة طباعة النقد برادبيري ولِكِنسون، التي كانت تُعاني من ضائقة، وأوقفتْ طَبْع النقد في برادبِيري؛ ولهذا أُقيل خُبَراء على أعلَى مستوًى، وقدْ أسعَدَهم الالتحاقُ بخدمة كوموري.

لم يتأخَّر مجيءُ الخطر طويلًا. ربما كانت مطابع كوموري للسندات المالية بالقطع السوبر أقل مقدرةً فيما يَخُصُّ الألوان، وربما كانت طباعتُها الإنتاليو أقل جودةً، وربما كانت تتطلَّب مراحل عمل أكثر لطباعة الخلفية، لكنها كانت أرخص كثيرًا من الآلات التي يُنتِجها منافسُها في لوزان. هذه المرة أقامت دي لا رو جوري دعوى قضائية في اليابان ضد وزارة المالية؛ لأنه ثبت أن العملية الفنية والأفكار الخاصة بخطِّ آلاتها «السوبر» قد استُخدمتْ هنا؛ ممَّا يُعَدُّ تعدِّيًا على براءات اختراع جوري. وفي الوقت نفسِه أبلَغَ جوري كافة العملاء المحتملين حول العالم بأن أيَّ آلة كوموري لطباعة السندات المالية ستُصادَر فورًا بمعرفة الجمارك. لم يُحالِف لوزان الحظَّ في دَعْوَاها التي أقامتْها أمامَ المحكمة اليابانية ضدَّ أقوى هيئة حكومية في اليابان على الإطلاق. كانت آلات كوموري تشتمل على اختلافات بسيطة عن آلات كوباو-جوري؛ ومِن ثَمَّ حكم القاضي الياباني بأنَّ هذه الآلات طوَّرتْها كوموري بشكل مستقلٍّ، وليست نُسَخًا مقلَّدة من ماكينات جوري. كذلك خسرتْ لوزان أيضًا الاستئناف في صيف ٢٠٠٢م. وبعد عَقْد ونصف العقد من التقاضي، تنازلت كوباو-جوري عن حقِّها في اللجوء إلى المحكمة العليا في طوكيو كآخر درجة من درجات التقاضي. فمَن يُسَيْطر على ٩٥ في المائة من السوق العالمية يستطيع أن يكون كريمًا.

كان للتهديد بالمصادرة أثرُه. فمَن كان سيرغب في الدخول في معركة قضائية مع الإيطالي المشاكس تستمر سنوات، ربما تتآكل أثناءها الطابعات من الصدأ في عُهدة سلطات الجمارك؟ ومن ثم ظل نشاط التصدير صعبًا بالنسبة إلى اليابانيين. البنوك الوطنية حريصة في نفقاتها، ولم تكن تكنولوجيا كوموري لطباعة أوراق النقد مجرَّبة في الخارج، فلِمَ المخاطرة؟ جاءت أول دَفْعة إلى الأمام عام ١٩٨٩م عندما اشتَرَتْ جيزيكه أوند ديفريَنت طابعة عيِّنات صغيرة من كوموري. كانت الآلة مناسبة أيضًا لطباعة إصدار صغير جدًّا. تُطبَع نماذج أوراق النقد التي تُقدَّم إلى العميل للحصول على موافقته النهائية على مثل طابعات العيِّنات هذه. لم يكن لدى دي لا رو جوري آنذاك مثل هذه الآلة في خطِّ منتجاتها، لكن كوموري كان يُمكنها توريد الطلبية من إنجلترا فورًا وبنصف الثمن. انطلقتْ أجراس الإنذار في لوزان وفورتسبورج. وبالتوازي مع هذا، انتشرت شائعات في السوق تقول إن كوموري باعت لجوزناك، أفضل عميل لشركة لوزان، طابعتَي إنتاليو لاستخدامِهما في مركز طباعة أوراق النقد في مدينة بيرم بسيبيريا. التزم الروس الصمت، لكن بيرم صارت فجأة «منطقة محظورة» حتى على

الخبراء من لوزان أو فورتسبورج. وخلال السنوات الساخنة إبان الحرب الباردة، كانت المدينة مغلقة أمام الزوار الأجانب. من الواضح أن جوزناك لم تكن تريد تَجنُّب أيِّ إجراءات انتقامية محتمَلة من جوري فحسب، بل كانت بيرم أيضًا تُواجِه مشكلات فنية مع الطابعتين الإنتاليو اللتين ورَّدتْهما كوموري ولم يُرَدْ لهذه الحقيقة أن تنتشر. كانت المشكلةُ تحديدًا تكمن في أنَّ الألواح الطباعية قد انكسرتْ بعدَ طباعة مجرد بضعة آلاف من الصفحات. احتاج فنِّيُّو كوموري إلى نحو سنتين لإصلاح العطب. لم تخبر جوزناك لودفِج سِلهوبر — الذي كان مسئولًا عن السوق الروسية — وممثلي دي لا رو جوري الآخرين بأمْر الآلتين وتُطلِعهم على الكارثة حتى ١٩٩٢م؛ وذلك أثناء حصول اليابانيين على راحة من العمل. عادت جوزناك تائبة إلى حظيرة كوباو-جوري؛ حيثُ اشترت من لوزان آلاتِ طباعة وإنتاج بما يزيد عن ٤٠٠ مليون فرنك سويسري، وهي تَرضِيَةٌ كبيرة. لكنَّ الأثر التلطيفي لهذه الترضية ضعف عندما ضاع قِسْطٌ مقدارُه ٣٥ مليون مارك ألماني في ألمانيا خلال عبوره من روسيا إلى سويسرا. كان مسئولون تنفيذيون من شركة استيراد وتصدير تتبع جوزناك ولدَيْها اتصالات وثيقة بالنظام السوفييتي البائد، قد ضاربوا بهذا القسط في سوق العُملة الأجنبية. أهملت دائرة الحسابات في دي لا رو جوري في أداء مهمتها، فلم تلاحظ القسط المفقود إلا بعد فوات الأوان. دخل موظف ألماني السجن، لكن لوزان لم تَرَ المال مرة أخرى قط.

كذلك تجرَّأ الكوريون الجنوبيون — الذين كانوا قد شَكَوْا مرارًا من ارتفاع أسعار لوزان وسَعَوْا جاهدين لترسيخ أقدامهم بوصفهم شركة طباعة المنطقة المُؤَمَّنة — على شراء آلة كوموري، هذه المرة لطباعة الخلفية. ظلَّت تلك الصفقة أيضًا حدثًا شاذًّا. ففي حين أن الصينيين كانت لدَيْهم حاجة مُلِحَّة إلى مزيد من النقود الورقية في إطار إصلاحهم الاقتصادي، فإنهم ما كانوا لِيُمارِسوا نشاط أعمال مستدام مع اليابانيين، على الرغم من أن بنك الشعب الصيني اشترى فورًا عدة آلات لطباعة الخلفية من اليابان، وكانت طابعات أوفست من خط الآلات التجارية. لم تكن تورِّدها كوموري حتى، بل كانت تورِّدها ميتسوبيشي. استخدمها الصينيون في طبع الفئات الصغيرة من اليوان التي تُطبَع على كلا الوجهين بطريقة الأوفست. كَفَلَ الارتيابُ القديم والقَلَقُ الجديد على كلا الجانبين الياباني والصيني ألَّا تَقتَنِص طوكيو القريبة صفقات الصين الكبرى الخاصة بطباعة الإنتاليو وترقيم أوراق النقد والتحزيم النهائي، بل اقتنصتْها لوزان البعيدة. ومع ذلك فقد زال السحر.

من سالبوني إلى أبوجا

في أوائل تسعينيات القرن العشرين، دعا بنك الاحتياطي الهندي إلى تقديم عطاءات لإعادة بناء مطبعتَيْ نقد. كانت الهندُ آنذاك تشغِّل مطبعتَيْن ذواتَيْ تدابيرَ أمنية صارمة يَعمَل بهما آلاف الموظفين تُشرِف عليهما وزارة المالية؛ إحداهما في ناشيك بالقرب من بومباي بجوار مجمع عسكري كبير، وهي أقدم مطبعة نقد في البلد كله، والثانية في ديواس جنوب غرب بوبال، وقد عُرفتْ لبعض الوقت بأنها أكبر مطبعة نقد في العالم. كلتا المطبعتين كانتا مجهزتين بآلات من كوباو-جوري. كانت مطبعة ناشيك تضمُّ خطَّيْ طباعة، ومطبعةُ ديواس خمسةَ خطوط، وكانت الآلات مشتراة منذ سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين. لكن شهية الهنود لأوراق النقد هائلة؛ فهناك أكثر من مليار هندي يدفعون ثمن كل شيء تقريبًا نقدًا. ومن ثم لَمْ تَعُدْ طاقة ناشيك وديواس مناسبة للنمو السكاني. كذلك تَقَلَّص الأداءُ الطباعي بفعل البيروقراطية الهندية الفظيعة. كانت هناك توقُّفات متقطعة في الإنتاج ظلَّتْ أسبابُها غامضةً. كانت حالة أوراق الروبية الهندية التي تدعو إلى الرثاء تتحدَّث عن نفسِها. بل لقد خلقتْ هذه الأوراق المهترِئة الشديدة القذارة فرصَ عملٍ بين أفقر الفقراء هناك على نحوٍ لا يُوجَد في أيِّ بلد آخر في العالم؛ وهي وظيفة «معالج الأوراق الممزقة»، الذي يَلصِق ويَرتق الأوراق المهترئة بحيث يَقْبَلُها أصحاب المتاجر مرة أخرى. اضطُرَّ البنك المركزي مرارًا إلى إسناد طلبيات لطبع الفائض إلى الخارج بشكل عاجل، يتضمَّن كلٌّ منها عدة مليارات من أوراق النقد. كانت هذه الطلبيات عادةً من نصيب شركة طباعة النقد البريطانية دي لا رو، التي كانت لا تزال تَملِك أفضل علاقات بالمستعمرة البريطانية السابقة. كانت هذه الطلبيات تَستَنزِف كثيرًا من الاحتياطيات الهندية من العُملة الأجنبية.

أرادت وزارة المالية والبنك المركزي تصحيحَ هذه التضاربات بتوسيع الطاقة الإنتاجية لكلتا المطبعتين القائمتين؛ ناشيك وديواس، وببناء مطبعتَيْن إضافيتين ذواتَيْ تدابيرَ أمنية صارمة. اختار بنك الاحتياطي الهندي، الذي ولي المسئولية عن هذا، مدينة ميسور جنوبي الهند بالقرب من بنجالور، وسالبوني بالقرب من كلكتا في الجزء الشمالي الشرقي من شبه القارة، كموقعين لهاتين المطبعتين. قُدِّرتْ تكلفة المطبعتَيْن الجديدتين وحدَهما رسميًّا بمبلغ ٣٧٥ مليونَ دولار، كان يفترض أن ينفق ٨٠ في المائة منها على الآلات والتجهيزات. في لوزان كان لُعابُهم يَسيل ترقُّبًا لهذه الطلبيَّة «المضمونة». ثم تَبيَّن

لهم أن كوموري دخلت بقوة في عملية المناقصة لأول مرة. حتى ذلك الوقت، كان اتصالٌ هاتفيٌّ بطوكيو سيكفي وتنسحب كوموري، لكنَّ ذلك لم يَعُدْ يُفلِح. تدخَّل هانز بولتسا شونِمان، رئيس مجلس إدارة كوينج أوند باور آنذاك، شخصيًّا، فبذل كلَّ ما في وسعه، بل وذهب إلى أعلَى مستوًى دبلوماسي؛ لكَيْ يوقف اليابانيين. والمفترض أن لوزان كانت أكثر اقتصادًا حتى في عطائها إجمالًا. لم يُفلِح كلُّ هذا. نُقل عن وزير المالية السابق قوله إن الهند تلقَّتْ معونات إنمائية كثيرة جدًّا من اليابان بما يَتَحتَّم معَه الآنَ أنْ تُؤخَذ كوموري في الاعتبار. وفي النهاية، حصلت لوزان وفورتسبورج مع ذلك على نصيب الأسد من المشروع؛ وقاعدة ميسور الأكثر جاذبيةً من الناحية اللوجستية.

وُقِّعت العُقُود عام ١٩٩٥م. عرض اليابانيون أجلًا ائتمانيًّا طويلًا بشكل غير عادي لصفقة الآلات وسعرَ فائدة منخفِضًا للغاية. حصلت تأخيرات في أعمال الإنشاء في ميسور وفي سالبوني، لكن كوينج أوند باور ركَّبتْ بحُلولِ نهاية عام ١٩٩٩م سبعةَ خطوطِ آلات طباعية في ميسور، وفي الوقت نفسِه تقريبًا ركَّبتْ كوموري خطوطَها الثمانية في سالبوني الأصعب في الوصول إليها مقارنةً بميسوري. كُلِّفتْ كوباو-جوري أيضًا بتحديث المطبعتين القديمتين في ناشيك وديواس من الصفر. كانت الهند — وهي ليست فعليًّا من بين البلدان الغنية — قد اشترت بحلول ذلك الوقت ما مجموعُه ٩٠ آلةً من كوباو-جوري منذ بدْءِ علاقة العمل بينهما. كان إجمالي الطاقة الطباعية التقنية هناك هائلًا. فمطبعتا النقد الجديدتان وحدَهما في ميسور وسالبوني كان يُمكِنهما طبعُ نحو ٢٠ مليارَ ورقة سنويًّا عند تشغيلهما على ثلاث مناوبات، وذلك وفقًا لحسابات أَحَدِ ممثِّلي بنك الاحتياطي الهندي أمام مؤتمر العُملة المنعقد في سيدني عام ١٩٩٩م. في العام نفسِه لم يُطبَع فعليًّا إلا ٦٫٧ مليارات وحدة نقد، على الرغم من أنَّ حاجة الهند السنوية من أوراق النقْد قُدِّرت بنحو ١٥ مليار وحدة. كان نقص عُمَّال الطباعة المدرَّبين هو الذي عرقل الهند في المقام الأول.

حصلت كوموري على طلبية ثانية، هذه المرة من نيجيريا. بدَتْ نيجيريا، أكبر البلدان الأفريقية من حيث عدد السكان، أشبه بنسخة من الهند فيما يتعلَّق بنقْدِها المتداوَل. كان ذلك ينطبق على النمو السكاني السريع ومطبعة النقد التي تتبع «الشركة النيجيرية للطباعة المُؤَمَّنة وسكِّ العملة». في واقع الأمر لم يكُنْ أداء هذه المطبعة جيدًا قط على الرغم من مشاركة دي لا رو في رأسمالها بنسبة ٢٥ في المائة. لم تكن نيجيريا بما عليها من ديون تتمتع بسمعة جيدة آنذاك؛ لذا لم تَبذُل دي لا رو جوري جهدًا كبيرًا عندما

دعا البنك المركزي النيجيري إلى تقديم عطاءات لبناء مطبعة نقد ثانية في أبوجا تضمُّ خطَّيْن كاملَيْن. كان الجنرال ساني أباتشا، حاكم نيجيريا آنذاك، وابنه مهتمَّين شخصيًّا اهتمامًا قويًّا بهذا العَقْد، وقد تمكَّنتْ كوموري مِن إبرامه عام ١٩٩٧م. كان مشروعًا كثير التكاليف. يفترض أن المطبعة ابتلعت ١٣٥ مليون دولار، دون حساب تكاليف العقار، حسبما أوردت هيئة الإذاعة البريطانية استنادًا إلى مصادر نيجيرية. يُقال إنَّ الخطَّيْن اللذين رُكِّبا هناك وحدَهما تكلَّفا نحو ١٠٠ مليون دولار.

كان من المقرَّر أن تُفتَتَح المطبعة عام ١٩٩٩م، وهو جدول زمني مضغوط نوعًا ما في بلد يُعاني من مثل تلك المشكلات الداخلية الهائلة بداية من الفساد ومرورًا بغياب البنية التحتية وانتهاءً بحرارة الطقس. وكما ذكرتْ صحيفة ذس داي إن لاجوس شاكيةً، تَعيَّن على نيجيريا تغطية نحو ٧٠ في المائة من حاجتها لإحلال أوراق النقْد بواردات عالية التكلفة، وفرتْ أغلبها دي لا رو أو جيزيكه أوند ديفريَنت. على الرغم من ذلك، بدا أن بعض الساسة المحليين يحاولون جاهدين تعطيل المشروع المقام في أبوجا. كذلك بَدَتِ المشكلات التي يُواجِهها بناء مطبعة النقد وتركيب الآلات لا تنتهي. فيحدث أن يرفض البرلمان تخصيص الأموال، أو تظهر مشكلات هيكلية في تصميم المطبعة الجديدة، أو يتعذَّر التحكم في درجة حرارة صالة الطبع في النهاية. ضاقَ مدير المشروع الذي أرسلَتْه كوموري ذرعًا. كان اليابانيون يُواجِهون خطرَ فقدان ماء وجههم. بعدَ التجربة التي جَرَتْ في بيرم، كان على كوموري أن تضطلع بالتزام تعاقُدي طويل فوق العادة لتدريب العُمَّال المبتدِئِينَ والاختبار المَيْداني للطابعات. عندما أصبح خطَّا الطباعة كلاهما جاهزَيْن أخيرًا وبَدَآ يَعمَلان في المطبعة الجديدة في أبوجا في أوائل ٢٠٠٢م، سُرعان ما لزم وقف الإنتاج من جديد بسبب نقص الموادِّ من قَبِيل الورق والحبر. كانت نيجيريا على هذا النحو تُواجِه خطر استمرارها في الاعتماد على واردات أوراق النقْد على الرغم من امتلاكها مطبعتَيْن كبيرتَيْن.

تحذير من ميونخ

عندئذٍ مَنحتِ الألفية المنقضية كوموري انتصارًا. ثمة استطراد ضروري هنا للحديث عن العلاقة، التي لم تكن دائمًا بسيطة، بين لوزان وميونخ. كما بيَّنَّا، كان سيجفريد أوتو قد تفاوض على تخفيضٍ كبيرٍ جدًّا في اتفاقه مع جوالتيرو جوري بشأن التعاون الفني. عندما ضمَّ جوري إليهما دي لا رو عام ١٩٦٥م، اضطر أيضًا إلى مَنْح شركة

طباعة النقد هذه خصمًا سعريًّا، على الأقل على احتياجاته الذاتية من آلات الطباعة. لكن هذا الخصم كان أقلَّ كثيرًا، وهو ما كان موضوع نقاش دائم. خَلَفَ روبرتو جوري والدَه المتوفَّى في شركة لوزان عام ١٩٩٢م، متولِّيًا رئاسة المجلس الإشرافي، لكن دون إشراكه في الإدارة التشغيلية التي فضَّل أبوه أن يُفوِّضها إلى سكرتيره. كان الابن، صاحب المهارة التقنية والطيار عاشق النفاثات والمروحيات، قد وقف في ظل أبيه القوي؛ حيث كان معجبًا به بشدة. كان يُنظَر إلى روبرتو — الذي وصفَتْه مجلة تايم بأنه واحد من أثرى الرجال في سويسرا وأشدهم خجلًا من الدعاية في آنٍ واحد — كشخص مندفع متقلِّب المِزَاج.[9] بصفته الرئيس الجديد لمجلس دي لا رو جوري الإشرافي، واتتْه آنذاك فكرة إلغاء هذه الخصومات، فقاد سيارتَه إلى ميونخ وطالب بتكملة سعر آلة الإنتاليو التي كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد طلبتْها. كانوا في لوزان قد نَهَوْه عن القيام بهذه الرحلة. خاضت جيزيكه أوند ديفريَنت معركةً، وكانت لها الكلمة الأخيرة أيضًا. توسَّطتْ كوينج أوند باور. لكن الواقعة لم تَخْلُ من العواقب. كان روبرتو قد ضايق جيزيكه أوند ديفريَنت من قَبْلُ برفضِه في اللحظة الأخيرة عقدًا جاهزًا للتوقيع يتعلَّق بالتطوير المشترك لآلة تعمل على مراقبة جودة طباعة النقد. كانت شركة ميونخ تتميز بخبرة تمتد لسنوات في هذا المجال، وما كانت لوزان إلا لتستفيد من هذا التعاون. لم يُحمِّل قرار روبرتو، الذي اتخذه دون دراسة، شركته تكاليف تطوير مرتفعة لآلة لم يرغب أحد فيها فيما بعدُ فحسبُ، بل تسبَّبتْ في فتور العلاقة بين لوزان وميونخ.

لم تكن جيزيكه أوند ديفريَنت أكبر عملاء لوزان بين شركات طباعة النقد الخاصة، وإنما كانت شركة دي لا رو هي عميلها الأكبر؛ حيث كانت قد اشترت على مرِّ السنين ٤٥ آلة كبيرة، بينما لم تشترِ جيزيكه أوند ديفريَنت إلا ٣٨. يبين هذا أيضًا أهمية شركات طباعة النقد الخاصة الثانوية مقارنةً بالمطابع الحكومية. ومع ذلك، نظرًا لمتطلبات شركة ميونخ العالية الجودة في طباعة النقد، كانت لها أهمية تكنولوجية أكبر لدى لوزان، أهمية لا تتناسب مع حجم طلبياتها. كان هذا العميل قد أُغضب غضبًا دائمًا، وخُوِّف بتلميحات احتكارية. قلبتْ جيزيكه أوند ديفريَنت الطاولة، وبدأتْ تشكو في صخب من تأخُّر تكنولوجيا كوباو-جوري، واستفسرتْ من كوموري، بشكل لافت للأنظار، عن شراء آلة طباعة متزامنة للخلفية. كانت هذه صفعة قوية للوزان. لم يَفُتْ على دوائر المتخصصين في هذا القطاع أن البافاريين، على الرغم من كل الغضب الذي أظهروه، ظلوا حَذِرين في اختيارهم الآلات. فالمرء بالطبع يمكنه أيضًا الحصول على قطع غيار لطابعة

الخلفية من خطوط الطابعات التجارية إذا حدث وتوقَّف ذات يوم مجيء آلات طباعة السندات المالية من طوكيو. ومع ذلك كانت القطيعة قد حدثت.

كان يوشيهارو كوموري، رئيس شركة طوكيو ورئيسها التنفيذي، يعتبر طابعات السندات المالية هوايته الشخصية، فرأى هذا الاستفسار هبةً من السماء. لم يكن ما عرضه على العميل الرفيع المقام القادم من ميونخ مجرد تخفيض إضافي على سعر لوزان التفضيلي، بل عرض آلة مصمَّمة خِصِّيصَى حسب متطلبات ميونخ. فعادةً ما تُنتج شركات طباعة النقد الحكومية إصدارات تستمر طباعتها فترة طويلة من أوراق النقد الوطني، أما شركات طباعة النقد الخاصة فتعيش على الصادرات؛ بمعنَى أنها تُضطرُّ إلى طباعة عدد كبير من العُملات المتغيرة باستمرار. ولطبع هذه الإصدارات الصغيرة، يجب دائمًا إعادة ضبط آلات الطباعة في كل مرة، وهو ما يتكلَّف وقتًا ومالًا. عرض كوموري حلًّا إلكترونيًّا للتحكُّم في تغيير الألواح ومعايرة سجل آلة طباعة الخلفية التي ينتجها. كان هذا يوفِّر الكثير من الوقت. وعلى الرغم من أن هذا الابتكار نبع من خط كوموري التجاري من ماكينات الأوفست، لم تكن كوباو-جوري في ذلك الوقت قد عرضت بعدُ أيَّ عناصر تحكُّم إلكترونية لطابعات السندات المالية التي تنتجها.

استفاد كوموري في إعلاناته أيَّما استفادة من قرار شركة ميونخ. ولا ننسَ أنه نجح بآلته في بلد منشأ آلات طباعة السندات المالية. وعلى الرغم من ذلك فقد ظل هذا الانتصار حدثًا منفردًا. فعندما دعا مكتب سكٍّ وطباعة العملة في مطلع الألفية إلى تقديم عطاءات لتوريد طابعات الإنتاليو المتعددة الألوان وطابعات الخلفية المتزامنة السابق ذكرها، تقدَّم كوموري بعطائه مستشهدًا بنجاحه الأخير مع ميونخ. كانت تلك بداية دخول شركة يابانية لصناعة الآلات الطباعية «معركة مفتوحة» في بلد صناعي ضد دي لا رو جوري، على حدِّ وصف أحد ممثلي القطاع. لكن المعركة خُسرت. فبعدَ مَزَادٍ ساخن اشتمل على ضربات قوية غادرة، جاء قرار المكتب في صالح مورِّده المجرَّب والموثوق. كانت دي لا رو جوري قد سعت بقوة إلى الحفاظ على «سيطرتها الخانقة على السوق». كان هناك تحفُّظ له دلالته بين المصرفيين المركزيين عند شراء أي شيء بخلاف «منظومات جوري»، على حد شكوى شركة نيل إندستريز الإنجليزية المحدودة، أحد مورِّدي كوموري.

العقبات التسويقية أمام طابعات السندات المالية كبيرة إلى درجة لا تُقهر، كما نوَّه بنك هِبوفِراينزبنك الكائن في ميونخ ذات مرة في تحليل لكوينج أوند باور، وهو ما أكَّده مصير كوموري. فمنذ دخول كوموري السوق في منتصف ثمانينيات القرن العشرين، لم

تكن قد تمكنت إلا من توريد عدد قليل من الطلبيات الخارجية في هذا القطاع من الآلات. كان فرعها في بريطانيا يتكلَّف أموالًا طائلة. تَرَكتِ الأزمة الاقتصادية الطاحنة في اليابان، مضافًا إليها الركود في سوق آلات الطباعة العالمية، آثارًا عميقة على الميزانية العمومية للشركة الأم. في خريف ٢٠٠٢م، انسحبتْ شركة ماروبيني التجارية على نحو غير متوقَّع من المشروع المشترَك في إنجلترا، وبُرِّر ذلك بعدم وجود طلبيات لاحقة وبالطاقة الإنتاجية الزائدة بعد نشوة استثمار اليورو. قوبل انسحاب هذه الشركة التجارية بِرِضًا عظيمٍ في فورتسبورج ولوزان، وربما لم تكن الاثنتان بعيدتين بالكلية عما آلت إليه الأمور. كان خروج اليابانيين من مجال طباعة السندات المالية المتزايد الصعوبة مسألةَ وقتٍ فحسب، كما تكهَّن أحد أبناء هذا القطاع. ربما لم يُقدِّر هؤلاء كبرياءَ اليابانيين حقَّ قَدْرها.

سنوات سِمَان وأخرى عِجَاف

لكنَّ الأرض لم تكن تهتز من تحت أقدام كوموري وحدها. كانت آخر البلدان المشترية الكبرى — الجمهوريات السوفييتية السابقة والصين والهند وبلدان اليورو — قد زُوِّدتْ بآلات جديدة. كانت السوق تُظهِر علامات التشبُّع. كانت هناك ثماني عشرة طابعة غير مَبِيعة قابعة في مستودعات دي لا رو جوري عند مطلع الألفية. اضطرت الشركة إلى تسريح الموظفين في إطار برنامج اجتماعي، وهو موقف غير مسبوق بالنسبة إلى شركة اعتادت الحصول على الكثير. كانت هناك توترات بين روبرتو وشريكه البريطاني. اضطرت شركة طباعة النقد المتداوَل في البورصة إلى إصدار إنذار بانخفاض الأرباح في نهاية عام ١٩٩٩م؛ نتيجةَ دعوى تعويض عن ضرر رفعها روبرتو بقيمة ١٢٥ مليون جنيه استرليني بسبب نقل تكنولوجيا دون إذن. أُحيلت الدعوى إلى محكمة تحكيم. ظلَّت تهمة «نقل تكنولوجيا دون إذن» غامضة بشدة. مَن كانوا على علم ببواطن الأمور كانوا يتهامسون قائلين إن الشريك البريطاني كان سخيًّا حتى في إعطاء نفسه خصائص أمنية مطوَّرة حديثًا وتقنيات إنتاجية من مركز بحوث دي لا رو جوري. لم تَعُدْ مدفوعات أرباح أسهم دي لا رو — التي كانت ذات يوم أهم بند في حساب الأرباح والخسائر — تتدفَّق بقوة كبيرة؛ فقد أوقفها روبرتو في النهاية بدعواه القضائية.

جاء الإعلان في مايو ٢٠٠١م؛ إذ باعت دي لا رو كوينج أوند باور حصتها البالغة ٥٠ في المائة في دي لا رو جوري في لوزان مقابل ٥٠ مليون فرنك سويسري (٢٠ مليون جنيه استرليني). فلم يَعُدِ المشروع التجاري الذي تُديره لوزان يمثل أهمية استراتيجية

لشركة دي لا رو. في الوقت نفسه، استحوذت الشركة الألمانية على الـ ٥٠ في المائة الأخرى من المالك الآخر الذي لم يُكشَف عن هُويته، وهو ما كان يعني روبرتو جوري وشركته الاستثمارية الخاصة ديْنافِست هولدنج آند كومباني. كان السعر مفاجأة. كان محاسبو إرنست آند يونج قد قدَّروا قيمة لوزان الإجمالية قبل ذلك بعامين فقط بمبلغ ٢٧٥ مليون فرنك سويسري. وكان روبرتو الذي كانت عينه على العمل باعتباره مستثمرًا ماليًّا دوليًّا بحصته من الدخل — فعلى أيِّ حال كان يملك أحسن الاتصالات في الأوساط المالية العليا، وكانت بورصة مشروعات «الاقتصاد الجديد» لا تزال مغرية — يَتصوَّر أحيانًا الحصول على سعر أعلى. ربما فسَّرت هذا الشائعاتُ التي قالتْ إن أوليفييه داسو، صديق روبرتو وسليل الأسرة الفرنسية صانعة الطائرات، أو الأمير الوليد بن طلال، أغنى رجل في المملكة العربية السعودية، أبْدَيَا اهتمامَهما بالشراء. كانت الحقيقة أن فورتسبورج تملك الخبرة التكنولوجية، ومركزًا ثابتًا كالصخر في السوق العالمية، وعَقْدًا مُلزِمًا يستمر فقط حتى عام ٢٠٠٧م.

تم التوصل أخيرًا إلى اتفاق على سعر بيع رسمي مقداره ١٠٠ مليون فرنك سويسري لحصة الأسهم بأكملها. اضطر البريطانيون إلى دفع مبلغ إجمالي إضافي مقداره ٥٫٩ ملايين جنيه استرليني إلى روبرتو جوري، وهي أمارة على أن شكواه لم تكن على الأرجح مختلَقة بالكلية، وعندئذٍ اعتُبرت كل المطالبات المتبادلة أمام محكمة التحكيم مدفوعة بالكامل. كانت تلك على الأرجح النتيجة الأفضل بالنسبة إلى لوزان. أيُّ مستثمر آخر بخلاف كوينج أوند باور كان سيشتري «نصف حريته فقط»، وهذا ما حَذَّر منه المدير العام أوليفييه بومون؛ لأن هذا المستثمر كان سيظل مع ذلك معتمدًا على كوينج أوند باور. كان ذلك تغيُّرًا ملحوظًا في القيادة من شركة عالمية يملكها أشخاص إلى شركة مساهمة نشطة دوليًّا مقرُّها ألمانيا. بعد ذلك بثلاثة أسابيع، أُعيدتْ تسمية شركة لوزان «كيه بي إيه-جوري».

كان هناك احترابٌ مرير داخل عائلة روبرتو بشأن حل الشركة. كان ذلك يعني نهاية قصة نجاح صناعي فريدة لا تنفصل عن اسم العائلة جوري/كُون. تسبَّب هذا الشجار مؤقتًا في قطع الروابط العائلية. كما قامت أُختان غير شقيقتين بمقاضاة روبرتو للحصول على تسوية كبيرة، وحُكم لهما بها أيضًا. مَن كانوا منخرطين انخراطًا مباشرًا التزموا صمتًا تامًّا حتى بعد البيع. بومون فقط عبَّر عن رضاه عن النتيجة في بيان صحفي وطمْأَنَ بقوة كوينج أوند باور على أن «الإدارة بأكملها تدعم دعمًا تامًّا» تغيير

المِلكية. وعبَّر مرارًا أمام فئات منتقاة من الأشخاص عن استيائه من تهوُّرِ وتقلُّبِ مزاج رئيس مجلسه الإشرافي روبرتو جوري. حجم المشكلات الحقيقي في لوزان أُعلن عنه لأول مرة في تقرير أعمال المجموعة الصادر عن كوينج أوند باور عام ٢٠٠١م. كانت مبيعات السنة المالية المجزوءة (تسعة أشهر) قد تقلَّصتْ إلى ١١٧ مليون فرنك سويسري. وبتعميمها على سنة ميلادية كاملة، كانت النتيجة لا تعادل إلا ثلث رقم الذروة السابق. علاوة على ذلك، كانت هناك خسارة لم يُحدَّد مقدارُها هي الأولى في تاريخ الشركة.

استغرق بيع أول ١٠٠٠ آلة من إنتاج جوري، بعد البدء بالآلة «بيلاتو»، سبعة وأربعين عامًا، بينما لم تَحْتَجْ لوزان إلا إلى ثمانية أعوام أخرى، حتى نهاية عام ٢٠٠٢م، لبيع وحداتها الخمسمائة التالية. لكنَّ هذه الوتيرة لم تتسنَّ استدامتُها. صار آنذاك من الضروري أيضًا ترشيد النفقات في لوزان. بالنسبة إلى المستقبل كان المرء يعتمد على الابتكار تحت شعارات وُفورات التكلفة والتأمين من التزييف. في مؤتمر العُملة المنعقد عام ٢٠٠٢م في هونولولو، طرحتْ كيه بي إيه-جوري برنامجًا حاسوبيًّا جديدًا يُسمَّى «الكمبيوتر إلى لوح الإنتاليو»، يستطيع المرء بواسطته تنفيذ كل الترتيبات الأولية لطباعة الإنتاليو على الكمبيوتر وصولًا إلى اللوح الطباعي التام لصفحة ورق كاملة. تُعرَف هذه العملية في الطباعة التجارية باسم «الكمبيوتر إلى اللوح»، وصار من المفترض عندئذٍ أن تَجِدَ لها استخدامًا في طباعة الإنتاليو لأوراق النقد باستخدام أحدث تكنولوجيا ليزر. تُوفِّر هذه العمليةُ الوقتَ وتُعطِي جودةً عالية — إذ إن المؤهَّلين لسكِّ العُملة يزدادون ندرةً يومًا بعد يوم — وبفضل دقَّة صورتها العالية للغاية تفسح الطريق أمام دمج أسرع، لكن أشد دقةً، للخصائص الأمنية في طباعة أوراق النقد دون التضحية بأصالتها. اختبرَ بنك إيطاليا وأورِل فوسلي التقنية الجديدة، ونجحتْ شركة الطباعة الخاصة الكائنة في زيورخ في أوائل التسعينيات في المسوَّدة الأولى الرقمية بالكامل للإصدار الحالي من أوراق الفرنك السويسري. تُعتبر تقنية «الكمبيوتر إلى لوح الإنتاليو» مكلِّفة داخل الصناعة، لكنها منذ ذلك الحين استُخدمتْ من قِبَل فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير، وكذلك — للمفاجأة — من قِبَل مكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي.

منذ منتصف عام ٢٠٠٣م، تولى كلاوس بولتسا-شونِمان، الابن الثاني لهانز بولتسا-شونِمان، مسئولية تسويق آلات طباعة السندات المالية بصفته نائب رئيس مجلس إدارة كوينج أوند باور. وينتظرُ هذا المهندسَ المعتَمدَ مجالٌ صعبٌ وقراراتٌ دقيقةٌ. منذ شراء دي لا رو جوري في مايو ٢٠٠١م، لم تتلقَّ الشركة طلبيةً واحدة لإقامة

مطبعة نقد جديدة، كما تلاشتِ الآمال المعلَّقة على إقامة مطبعة في بغداد، على الرغم من ضعفها، في ظل تدهور الأمن الداخلي في العراق. وفقدت خطوط طباعة السندات المالية التقليدية، كشهادات الأسهم أو طوابع البريد بطباعة الإنتاليو، أهميتها أو اختفتْ تمامًا؛ ومن ثم تعتمد كوينج أوند باور على طلبيات الإحلال. تتعرَّض حاليًّا تجارة الآلات الطباعية ذات التدابير الأمنية الصارمة لتقلُّبات مفرطة، ولا يمكنها تحقيق ربح إلا على مدى فترة زمنية أطول، وفقًا لإدارة الشركة. بل إن بولتسا-شونِمان، حرصًا منه على التوفير، نقل إنتاج طابعات الإنتاليو الرفيعة المستوى إلى مودلنج في النمسا لتحقيق معدلات تشغيل أعلى، ولم يتبقَّ في فورتسبورج غير الهندسة والإلكترونيات والبرمجيات. لقد انقضتِ «السنوات السمان».

الفصل الرابع

لماذا حقَّق السيد عمون النجاح ذاته بحبر الطباعة؟

لا بد من ذِكْر ألبير عمون ومصنعه لأحبار الطباعة «سيكبا» في هذه المرحلة. يمكن القول بأن عمون كان بمنزلة الأخ التوأم لجوري في مجال الأوراق النقدية المُربح. كان السيد عمون — وهو نموذج للمودَّة والفطنة في صناعة تزدهر على الشائعات القبيحة — دائمًا على استعداد لتقديم مساعدة جليلة للعملاء والأصدقاء؛ مما جعله موضع ثقة خاصة في محيط جوري. كان عمون يتوسَّط عندما تتصاعد التوترات بين شركاء الأعمال، وكان يساعد بالمال عندما يكون هناك شخص في حاجة ماسَّة إليه، وكان يؤدي خدمات ودِّية بلا تردد. لم يكن هذا دائمًا يصبُّ في مصلحته، على نحوِ ما بينت قصة أوتو وشركته التجارية التي يكتنفها الغموض سِكيوريتي برنتِنج إس إيه، كما سنرى لاحقًا. عندما دعا جوري مجموعة منتقاة من مورِّدي صناعة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة إلى لوزان في خريف عام ١٩٥٢م لإرساء قواعد اللعبة وتوزيع الأدوار في طباعة أوراق النقد والسندات المالية، كان عمون واحدًا من الذين وَقَعَ الاختيارُ عليهم. كانت شركة سيجفريد أوتو هي شركة طباعة النقد الوحيدة هناك. قُدِّر لتلك العُصبة السوقية أن تستمر أربعين سنة. في تلك الأيام كانت شركات طباعة السندات المالية تَصنَع أحبارَها بنفسِها. ركَّز جوري على طباعة الإنتاليو. كانت الأحبار الخاصة غالية وتُبشِّر بتجارة هائلة. ما ضايق أوتو أشد الضيق أن جوري خصَّص هذه التجارة لصديقه ألبير، الذي سبق له فعلًا توريد الحبر للطابعة بايلوتو. منذ ذلك الحين فصاعدًا، في أيِّ مكان في العالم كان يبيع فيه السنيور جوري إحدى طابعاته، كان يحرص على أن يُعتَبَر عمون مورِّدَ الأحبار المخصوصة. نشأ وضعٌ شبه احتكاري آخر. في واحدة من مطبوعاته النادرة، عدَّد الاتحاد

الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة — الذي عُرِف فيما عدا ذلك بالتكتم الشديد، والذي سنتحدث عنه باستفاضة في الفصول التالية — أصناف الأحبار المتاحة: الحبر الكاشف القابل للذوبان في الماء، الذي يتغيَّر مظهره عند معالجته بالكيماويات، والحبر الضوئي المرئي أو غير المرئي، الذي يتوهَّج في الضوء فوق البنفسجي ويتخذ ألوانًا جديدة في الأشعة تحت الحمراء، وأخيرًا الأحبار المغناطيسية الموصلة للكهرباء. كانت هذه منتجات حصرية لسيكبا. حتى في يومنا هذا، تحمل عبوات الحبر الموضوعة بجوار آلات العرض البياني في مركز كوباو-جوري التكنولوجي في ضاحية «لو مون» مُلصقات مدوَّن عليها الاسم المختصر «سيكبا» بحروف لاتينية كبيرة جدًّا دون أيِّ كتابة أخرى. يصعب أن تُخطِئها العين.

«ستراديفاري» أحبار الطباعة

استهلَّتْ شركة تصنيع وتجارة المنتجات الزراعية (سيكبا)، التي أسَّسها المهاجر اللبناني موريس عمون عام ١٩٢٧م، نشاطها كمنتِج لدُهن اللبن وموادِّ تلوين المنتجات الزراعية. كان الدهن يَحمِي ضروع الأبقار أثناء الحلب، ومواد التلوين تجعل الزبد أكثر اصفرارًا والبازلاء أشد اخضرارًا. بمساعدة جوري، صارت هذه الشركة المورِّد المهيمِن على سوق الأحبار المخصوصة المستخدَمة في طباعة أوراق النقد والسندات المالية. الشركة المساهمة العائلية مسجَّلة اليوم باسم «شركة تصنيع وتجارة منتجات عمون» (سيكبا). لقد تغيَّر غرض الشركة، لكن اسمها المختصر ظل كما هو. حقَّقتِ الشركة العائلية الكتومة — التي نَسبتْ إليها صحيفة نُويِه زورِخر تسايتونج بازدراءٍ غير معهود سياسةَ إفصاح تنتمي إلى العصر الحجري — مبيعات تقارب مليار فرنك سويسري بواسطة ٣٥٠٠ موظف عام ٢٠٠٤م؛ مما جعل الشركة من أكبر صانعي الأحبار في العالم. نحو ٦٥ في المائة من حجم الأعمال كان يأتي من «سيكبا باكيدجينج»، التي تُنتج أحبارًا تجارية لصناعة التغليف، وهي مجال أعمال صعب يُعاني دائمًا ضغط الأسعار ويحقِّق ربحًا هزيلًا بشِقِّ الأنفُسِ، هذا إنْ حقَّق أصلًا. كانت المجموعة السويسرية تَجنِي أرباحها الوفيرة، من أحبار طباعة أوراق النقد المخصوصة، وهي أحبار لا يُتاجَر فيها بحرية. كانت هذه الأحبار تُشكِّل بقية مبيعات المجموعة، وتحديدًا ٣٥٠ مليون فرنك سويسري. كان هناك كثير من التكهن بشأن نشاط سيكبا في الأحبار المُؤَمَّنة؛ لعدم وجود معلومات رسمية حوله. يمكن للمرء أن يُقدِّر حجم الإنتاج تقريبيًّا؛ لأنَّ هناك قاعدةً متعارفًا عليها

تَسرِي هنا، وهي أنَّ طبع ١٠٠٠ صفحة من الورق يحتوي كلٌّ منها على ٤٠ ورقة نقد يحتاج إلى ما بين ثلاثة وأربعة كيلوجرامات من الحبر المُؤَمَّن، على حسب مساحة الورقة وتصميمها. بالنسبة إلى ما يُقدَّر بـ ٩٠ مليار ورقة نقد تُطبع في العالم سنويًّا، هناك حاجة إلى ٩٠٠٠ طن متري من الحبر المُؤَمَّن على الأقل لطباعة الإنتاليو والخلفية والترقيم إذا اقتصرتِ العملية على الطباعة من سطح غائر على جانب واحد فقط. ونصف الـ ٩٠ مليار ورقة نقد تُنتجه قُوَى أوراق النقد العظمى الأربع؛ وهي الولايات المتحدة والصين والهند وروسيا. يمكن تجاهل هذا الجزء؛ لأن المطابع الحكومية تصنع أحبارها بنفسها؛ ومن ثم تتطلَّب «السوق المتاحة» للأحبار المُؤَمَّنة ٤٥٠٠ طن متري سنويًّا، ويُفترض أن تكون هذه مفتوحة أمام مقدمي العطاءات. من هذه السوق المتاحة، تحصل الشركة السويسرية على نسبة قَدْرُها ٨٥ في المائة. لكن حتى هذا الرقم مضلِّل. فمِن بين العمالقة الأربعة لطباعة أوراق النقد، تُعتبر جوزناك الروسية هي وحدها المستقلَّة نسبيًّا في تصنيعها أحبارَها؛ إذ لا تستورد إلا مادة مثبِّتة، ليس من سيكبا، بل من جايتسمان سِكيوريتي إنكس في برلين. أما الأمريكيون والصينيون والهنود فيُديرون مشروعات مشتركة مع الشركة السويسرية. وغالبًا ما تَحظُر القوانين المحلية استيراد أحبار طباعة أوراق النقد المخصوصة. ومن ثم ما زالت هناك بعض البلدان التي تصنع أحبارها بنفسها؛ منها أستراليا وبريطانيا واليابان وكوريا الجنوبية. لكن تحتاج هذه البلدان أحجامًا صغيرة نسبيًّا، وهي غالبًا ما تعتمد على سيكبا للحصول على التكنولوجيا اللازمة. اليابان وحدها هي التي تتولَّى الأمرَ برمته بنفسها. والحقيقة أن سيكبا تُسَيطر إلى حدٍّ كبير على سوق الأحبار المُؤَمَّنة العالمية، بغضِّ النظر عن مدى كَوْن هذه السوق «محمية» أو «متاحة» رسميًّا.

الأسعار سِرٌّ يخضع لحماية لا تقل صرامة. يضطر مستهلك حبر طباعة النقد الإنتاليو إلى دفع مبالغ كبيرة لضرورة وضع طبقة كثيفة من هذا الحبر على الورق، وإلا فلن يستطيع المرء أن يُدرِكه باللمس؛ ومن ثم يضيع الأثر الأمني اللمسي المطلوب. ثلث حبر طباعة الإنتاليو يُفقَد نتيجة هذه العملية الطباعية الخاصة. بل كانت نسبة الفاقد ذات يوم أكبر. لهذا السبب فإن الحاجة إلى حبر الإنتاليو تبلغ ستة أمثال الحاجة إلى حبر الخلفية، بافتراض اقتصار طابعة الإنتاليو على جانب واحد فقط. لو كانت الطباعة من سطح غائر ممكنة على كلا الجانبين، فمِن الطبيعي أن تكون التكلفة أكبر، لكن الخلفية تُطبَع بطريقة الأوفست، التي لا تتطلَّب إلا أقل كمية من الحبر، ولا يُفقَد إلا القليل من

هذه الكمية في الطباعة. من المدهش أن حبر طباعة الإنتاليو الأكثر تعقيدًا بكثير من الناحية الفنية يتكلَّف مع ذلك أقل كثيرًا من حبر طباعة الخلفية. وهذا مقصود. فإذا كان المرء يَسعَى إلى نشر طباعة الإنتاليو باستهلاكها الشديد للحبر، فعليه ألَّا يُسعِّر الحبر بِسِعْرٍ يَصُدُّ عن شرائه؛ لأن آخرين يُمكِنهم توفيرَ حبْر الطباعة من سطح غائر عند الضرورة. كل الأسعار المحدَّدة تخضع لتقلُّبات حادَّة، على حسب حجم الصفقة والعميل. ففي نهاية تسعينيات القرن العشرين، حاسبتْ سيكبا أحد العملاء على أساس ٣٥ فرنكًا سويسريًّا للكيلوجرام من حبر الطباعة من سطح غائر، و٧٥ فرنكًا للكيلوجرام من حبر طباعة الخلفية. وإذا كانت هذه الأحبار مخلوطة بعلامات خاصة، كمركَّبات الفلورين، فقد يرتفع السعر إلى أضعاف ذلك. لكن الجزء العالي التكلفة بحقٍّ يَخُصُّ في المقام الأول منتَج الشركة المميز، وهو «الحبر المتغيِّر بصريًّا»، الذي يعمل من خلال انكسار الضوء. وهو حبر متبدِّل اللون سنتكلَّم عنه باستفاضة. في الأيام الأولى كان سعر الكيلوجرام منه ٢٥٠٠ فرنك سويسري. يمكن أن يتصوَّر المرء أن هذا السعر محسوب بهوامش عالية جدًّا لا تستحق إلا أن توصف بأنها «غير واقعية». شَبَّهت مجلة بيلان (تعني ميزانية عمومية) التجارية الصادرة عن لوزان ذات يومٍ الأحبارَ المُؤَمَّنة التي تُنتِجها سيكبا بالآلات الموسيقية التي كان يصنعها ستراديفاري الإيطالي الذي ينتمي إلى مدينة كريمونا، على الأرجح ليس لمجرد أنها تُكافِئها في الجودة، بل لأنها أيضًا باهظة التكلفة مثلها.

لم يتبلور هذا النجاح السوقي من تلقاء نفسِه تمامًا؛ فحتى رعاية جوري الواضحة ما كان يمكنها أن تفعل ذلك لو لم تكن سيكبا مبدعة على نحوٍ لافت للأنظار في هذا المجال الخاص. ما يميز أحبار سيكبا المُؤَمَّنة هو مادتها المثبِّتة. تركَّزتِ التكنولوجيا على هذه المادة لا على الأصباغ، التي يُمكن في الواقع لأيِّ مورِّد آخر توفيرُها. فالأصالة الكيميائية والثبات الفيزيائي لهذه المادة المثبِّتة يُشكِّلان تحدِّيًا كبيرًا. ولا يجوز أن يَجِفَّ هذا الحبر أبطأ مما ينبغي ولا أسرع مما ينبغي. بالإضافة إلى ذلك، لا يجوز أن يتقشَّر ولا يُكشَط ولا يَتَلاشَى مِن فَوْق الورقة إلا ضمن الحدود المقرَّرة بشكل صارم في اختبار الغسيل بغاسول قلويٍّ ساخن داخل غسالة أو في اختبارات التلويث والثَّنْيِ. العامل المثبِّت عنصرٌ حاسم بالنسبة إلى الجودة في كل هذه الأمور. كما حقَّق اختصاصيُّ الحبر السويسري أيضًا عددًا من الإنجازات الكبيرة في مجال الأحبار المُؤَمَّنة؛ حيث صمَّم — على سبيل المثال — إجراءً لتحديد قيمتها الفيزيائية، ووَضَعَ معاييرَ معترفًا بها عالميًّا لاستخدام هذه

الأحبار كالتي كانت موجودة من قَبْلُ فِيمَا يَخُصُّ الأحبار التجارية. لقد وُضعتْ معايير للحبر المُؤَمَّن للمرة الأولى، وصار ممكنًا إعادة إنتاجه بدقة بالغة، وبمساعدة التحليل السبكتروجرافي أمكن اختبار أصالته على هذا النحو. ثم كان هناك أيضًا تطوير أحبار مُؤَمَّنة تُزال بالماء، وهي أحبار يُمكن إزالتُها بغسلها بالماء في أسطوانة مضغوطة، على الرغم من قدرتها على تحمُّل الغاسول القلوي ودرجات حرارة المياه المرتفعة في اختبار الغسيل. بفضل هذا الاختراع، صار بمقدور المرء الاستغناء عن الإيثلين ثلاثي الكلور الخَطِر على الصحة باستخدام نوع خاص من المياه لتنظيف ألواح الطباعة من الحبر المتبقِّي. استحداث الآلة العالية الضغط بما تتسم به من ضغط عالٍ فوق العادة كانت تحدِّيًا إضافيًّا. كان المطلوب للطباعة من سطح غائر حبرًا خاصًّا يجفُّ بسرعة كبيرة تُوضَع منه طبقة كثيفة. من دون هذا ستلتصق صفحات النقد بعضها ببعض. حتى ذلك الحين كانت تُستخدَم صفحة بيضاء كورق نشَّاف توضع بين الصفحتين المطبوعتين. كان ذلك عملًا مرهقًا ومضيعةً للوقت وينطوي على تكاليف كبيرة. وحدهم اليابانيون باستخدامهم الطباعة من سطح غائر بلَوْح فولاذي مسطَّح، والأمريكيون باستخدامهم ورق طباعة الدولار السميك، لم تكن لديهم مشكلة في ذلك. لكن في حالة الأمريكيين، كانت تُطرح أيضًا للتداول أوراق نقد بها بُقع حبر. كان حاييم برِتلر، مدير قسم الأحبار المُؤَمَّنة بسيكبا المخضرم، هو الذي حلَّ هذه المشكلة بمساعدة فريقه البحثي.

لكنَّ «الحبر المتغيِّر بصريًّا» سالف الذكر، الذي استُخدم حصريًّا في طباعة أوراق النقْد، هو الذي جَمَعَ بين التفوق التكنولوجي والنجاح التجاري لسيكبا. استُلهم هذا الحبر من مؤتمر الإنتربول الدولي السادس حول تزييف العملات في مدريد عام ١٩٧٧م؛ حيث أفادتْ هيئة الشرطة الدولية للمرة الأولى عن نَسْخ أوراق النقد بالآلات الناسخة الملوَّنة الجديدة. تأخَّر الصانعون اليابانيون في اتخاذ تدابير دفاعية. كان يُنظر في فرض حظر على استيراد أجهزتهم الناسخة الخطرة. شارك برِتلر في المؤتمر كمراقب، فعرض عفويًّا أن تطوِّر سيكبا خاصية أمنية جديدة تمامًا لجزء مرئي من ورقة النقد؛ خاصية لا يُمكن نسخُها بالآلات الناسخة الملوَّنة. بعد عدة سنوات وجد ضالته في أحد مختبرات كاليفورنيا، وكانت عبارة عن دهان يُستَخدَم على نوافذ المكوك الفضائي وعلى النظارات الشمسية التي يرتديها رُوَّاد الفضاء لحجْب الأشعة الكونية. كانت مختبرات أوبتِكال كوتِنج لابوراتورِز الكائنة في سانتا روزا لديها هذه المادة التي يتغيَّر لونها بتغيُّر زاوية

الرؤية. طوَّر برِتلر وفريقه الحبر المتغيِّر بصريًّا، الذي يُتيح بمفرده الحصول على عدد محدود جدًّا من توليفات الألوان الثنائية القابلة للتغير التام.

بسبب الغلاء الفاحش للحبر المتغيِّر بصريًّا، كانت محاولة اجتذاب أول عميل في الأيام الأولى صعبة بالقدْر نفسِه؛ إذ لم يُرِدْ أحد أنْ يكونَ أوَّلَ مَن يستخدم هذه الخاصية الغالية وغير المجرَّبة في آنٍ واحد. لكنْ في المؤتمر الدولي السابع حول تزييف العملات المنعقد عام ١٩٨٧م في مقر الإنتربول في ليون، صار مؤكدًا أن التهديد الآتي من الناسخات الملوَّنة اليابانية اشتد بدرجة كبيرة في السنوات العشر التي مضتْ منذ انعقاد المؤتمر السابق. قدمتِ المصادفةُ يدَ العَوْن لسيكبا. كان بنك تايلاند يخطِّط لإصدار ورقة نقد فئة ٦٠ باتًا احتفالًا بعيد ميلاد الملك بوميبول الستين عام ١٩٨٧م، على أن يُباع هذا الإصدار بأعلى من قيمته الاسمية ويُخصَّص الفرق لأغراض مدنية. ما زال يمكن رؤية الورقة غير العادية مربَّعة الشكل، التي تَقَرَّر ألَّا تُصرَف إلا في غلاف واقٍ، إلى يومنا هذا في المعابد البوذية؛ حيث يحب المؤمنون ربطها بالمذابح كقربان. قدَّمت سيكبا لطبع هذه الورقة التذكارية حبرها الجديد المتبدِّل الألوان بالمجَّان شريطة أن تنشر المطبعة الحكومية التايلاندية تقريرًا بشأن كميات الحبر المطلوبة وخصائصه الطباعية. كان هذا التنبيه في محلِّه. بعد ذلك بسنوات، مرَّ البنك الوطني النمساوي بتجربة مؤلِمة تتعلَّق بمدى دقة وحساسية استخدام هذا الحبر الخاص، عندما تقشَّر الحبر المتبدِّل الألوان الذي طُبعتْ به الأرقام الدالة على الفئة من الورقة فئة ١٠٠٠ شلن؛ فسَخِرَتْ وسائل الإعلام من هذه الورقة وسمَّتْها روبيلوس؛ وهو الاسم الألماني لبطاقة يانصيب يَكشط مشتريها طبقةً من فوق أرقامها المخفية ليرى ما إذا كان هو الفائز أم لا.[1] سيرًا على خُطى تايلاند، استخدم النيجيريون الحبر المتبدِّل الألوان، وهي الخطوة التي ارتبطتْ بحقيقة أن شركة طباعة النقد دي لا رو، التي كانت تطبع نقود هذا البلد الأفريقي عادةً، كانت تملك حصةً بمقدار الثلث في فِدِنْك؛ وهي شركة لتجارة الأحبار المُؤَمَّنة تابعة لسيكبا. أتاح عمون هذه الحصة للبريطانيين بَعدَ انضمامهم إلى جوري؛ كي يضمن ألَّا تنصرف أكبر شركة خاصة لطباعة النقد عن شراء أحباره. لم تَعُدْ فِدِنْك موجودة، لكنَّ عقد توريد طويل الأجل بشروط خاصة ما زال يضمن بقاء دي لا رو عميلًا وفيًّا لدى سيكبا. صار البنك الاتحادي عميلًا للحبر المتغيِّر بصريًّا عام ١٩٩٢م بعد طول تردُّد، لكنَّ مسئولِيهِ المقتصدِين بشدة لم يستخدموه إلا في طبع الأوراق فئة ٥٠٠ و١٠٠٠ مارك ضمن آخر إصدار مارك ألماني (بي بي كيه ٣)، واستغنَوْا عن النقوش البارزة الناتجة عن عملية طباعة الإنتاليو.

لكنَّ الاختراق السوقي لم يأتِ إلا بعدَ أن قرَّر الأمريكيون استخدام الحبر المتغير بصريًّا في طبع ورقتهم الجديدة فئة ١٠٠ دولار عام ١٩٩٦م. كان مكتب سكِّ وطباعة العملة يستخدم الأحبار المُؤَمَّنة لطباعة أوراق الدولار منذ منتصف سبعينيات القرن العشرين، وكانت هذه الأحبار تُورَّد حصريًّا بمعرفة سيكبا سِكيور إنْك، الشركة الأمريكية التابعة للشركة السويسرية. كان قرار اعتماد الحبر المتغيِّر بصريًّا انتصارًا؛ لأنَّ الأمريكيين يبذلون جهدًا فائقًا في طبع أوراق نقدهم لتجنُّب الاعتماد على تكنولوجيا أجنبية، معتبرين هذا جانبًا مهمًّا من جوانب الأمن القومي. وقفت هذه السياسة، ضمن أمور أخرى، في طريق سيجفريد أوتو عندما حاول أول مرة في بداية ثمانينيات القرن العشرين أن يَبِيع المكتب خاصيته المبتكرة «إم» التي يُمكن قراءتها آليًّا، لكن كانت فيما عدا ذلك غير مرئية على أوراق النقد. ختامًا للقصة، ظهرت تقارير إعلامية حول بداية المفاوضات بين المكتب وسيكبا بشأن الحبر المتغيِّر بصريًّا، وتردَّدت أقاويل عن مخالفات تتعلَّق بسيكبا حدثتْ في الدعوة إلى عطاءات لتوريد أحبار مُؤَمَّنة، وكذلك في حساباتها السِّعرية، ودار أيضًا كلام عن ممارسة النفوذ، فاضطر مجلس الشيوخ إلى التدخُّل في هذه المسألة الحساسة. مرةً أخرى أُقيل مدير المكتب من منصبه.

المكتب الذي يَطبَع ما بين ٨ مليارات و٩ مليارات ورقة سنويًّا كان بالفعل أهم عميل منفرد للأحبار المُؤَمَّنة فازتْ به سيكبا في ذلك الوقت. كانت كميات الحبر المتغيِّر بصريًّا التي تحتاجها السوق الأمريكية هائلة، وكانت علاقة المورِّد تَعنِي مزيدًا من الهيبة؛ لذا نَجَحَ الأمريكيون في انتزاع تنازُلات لا مَثِيل لها، فلَمْ يقتَصِر الأمر على تخصيص زوجين من ألوان الحبر المتغيِّر بصريًّا للدولار، بل لزم أيضًا أن يُصنَع هذا الحبر في الولايات المتحدة ويورَّد بثمن أقلَّ كثيرًا من الثمن الذي كانت سيكبا خلاف ذلك ستتقاضاه في السوق العالمية نظير خصائصه الأمنية. اضطر السويسريون إلى قبول الأمر على مَضَض، فأُقيم مشروع مشترك يُسمَّى فِلكس برودكتس، بالاشتراك مع مختبر أوبتِكال كوتِنج لابوراتورِز في كاليفورنيا لتصنيع أصباغ الحبر المتغيِّر بصريًّا لم يُمنح فيه السويسريون إلا حصة أقليَّة بنسبة ٤٠ في المائة. بعدئذٍ كان الحبر المتغيِّر بصريًّا يُخلط في مصنع سيكبا في الولايات المتحدة. وما زال محجوزًا حتى اليوم الثنائي اللوني للحبر المتغيِّر بصريًّا الذي يشمل الأخضر البرونزي والأسود لكل أوراق الدولار من الإصدارات التي أُنتجت منذ عام ١٩٩٦م، باستثناء الأوراق فئة ١ دولار و٥ دولارات. ويَستخدم المكتب هذا الحبر بثخانة ملحوظة.

آذنتْ هذه الضربة الموفَّقة في الولايات المتحدة باختراق السوق العالمية. نحو ثمانين بلدًا، من ضمنها كتلة اليورو، تستخدم الآن الحبر المتغيِّر بصريًّا الذي تُنتِجه سيكبا في طبع نقدها. وباستثناء العميل الأمريكي، تُزوَّد كل هذه البلدان بالحبر المتبدِّل الألوان الرفيع المستوى حصريًّا من مصنع الشركة الرئيسي في شافورناي بسويسرا. ولا تورِّد سيكبا هذا الحبر إلا للعملاء الذين يشترون منها أيضًا الأحبار المُؤَمَّنة الأخرى، ولا يوجد إلا استثناءان لهذه القاعدة: اليابان وروسيا، وهما بلدان ذوا احتياجات كبيرة من الحبر المتغيِّر بصريًّا، وما كانت سيكبا لتستغنِيَ عنهما. هناك عميل آخر غير عادي من عملاء سيكبا ينبغي ذكرُه هنا، وهو كوريا الشمالية. لا تحصل بيونجيانج من سيكبا على أحبارها المُؤَمَّنة فحسب، بل تحصل أيضًا على الحبر المتغيِّر بصريًّا لأعلى فئتَيْ أوراق نقد تطبعهما؛ وهما ٥٠٠ وون و١٠٠٠ وون، على الرغم من أن الكوريين الشماليين يستغنون في الأساس عن الخيوط الأمنية (الرخيصة نسبيًّا). على الرغم من أن هذا الحبر المتبدِّل الألوان المستخدَم في أوراق الوون مزري الجودة، فإنه مخضرٌّ كالحبر المتغيِّر بصريًّا المستخدَم في طبع نقود العَدُوِّ الأكبر، الولايات المتحدة. يُعاني النظام الكوري الشمالي من نقص مُزمن في العُملة الصعبة. ولا بد أن خطر التزييف في هذه الدولة القمعية بمخبريها الأمنيين الموجودين في كل مكان أقل ما يكون. فمجرد إخراج العملة الوطنية من البلد أو جلبها من الخارج فعلٌ يُعاقَب عليه بشدة؛ لذا فإن استخدام الحبر المتغيِّر بصريًّا يظل رفاهية بالنسبة إلى الكوريين الشماليين يصعب استيعابها. سوف نعود إلى هذه المسألة فيما بعد.

المناخ السوقي في تغيُّر

التجارة في أحبار الطباعة المُؤَمَّنة عظيمة الربح؛ ومع ذلك فهي تكاد تخلو من المنافسة. وهذا غريب؛ لأن الحواجز الفنية أمام تطوير المنتَج لا تبدو تعجيزية. وحتى المتطلبات الأمنية الصارمة فيما يخص الإنتاج والتخزين لا ينبغي في الحقيقة أن تكون عقبة. وفيما يخص اليورو، يتولَّى البنك المركزي الأوروبي عملية المراقبة للتأكُّد من مراعاة احتياطات الأمن في مصنع سيكبا في شافورناي على سبيل المثال. والظاهر أنَّ تكتُّم صناعة الأحبار يرتبط بحقيقة أن العقبات التجارية أمام دخول السوق بأحبار مُؤَمَّنة كبيرة للغاية.

يستلزم شراء الحبر المُؤَمَّن في واقع الأمر عَقْدًا عموميًّا يجب طلب عطاءات لترسيته عندما يتصل الأمر بمطبعة حكومية. ربما يُفعَل هذا. لكن ليس هناك ما يضمن قبول

العطاء الأرخص مما سواه. تُعتَبَر باكستانُ الكثيفةُ السكان سوقًا محلَّ اهتمام باحتياجها سنويًّا إلى ما يزيد عن ٤٠٠ طن متري من الحبر المُؤَمَّن. منذ أن قامتْ شركة دي لا رو جوري بتوريد أول طابعة تُغذَّى بالصفحة لصالح شركة الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية في كراتشي في ستينيات القَرْن العشرين، وسيكبا تتعامل معها أيضًا كمورِّد أحبار. أما كيف حدث هذا فتُبيِّنه لنا الحالة التالية: في عام ١٩٩٨م دعتْ شركةُ الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية إلى تقديم عطاءات لتوريد ١١٩ طنًّا متريًّا من الحبر المُؤَمَّن، فاستجابتْ كلٌّ مِن أكزو نوبل السويدية وجلايتسمان سِكيوريتي إنكس الألمانية بتقديم عطاءيهما، ففازتْ سيكبا بالعقد، لكنها لم تكن حتى تقدَّمتْ بعطاء. كشف استقصاء أُجرِيَ أنَّ العطاء المقدَّم من أكزو نوبل يقلُّ بنحو الخُمس عن سعر سيكبا، وأنَّ سيكبا كانت قد بدأتْ بالفعل في التوريد عندما كان طلب العطاءات لا يزال جاريًا. لجأ السويديون إلى القضاء الباكستاني وفازوا بالقضية دون أن يفوزوا بالعَقْد.[2] ونظرًا لأن السويسريين كانوا قد دخلوا مع شركة الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية في مشروع مشترك منذ عام ١٩٩٥م، كان لدى سيكبا إنكس باكستان الكائنة في كراتشي عقد طويل الأجل وحصري مع المطبعة الحكومية الباكستانية. علاوة على ذلك، فإن شركة الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية كانت قد توقَّفتْ عن تصنيع أحبارها بنفسِها لهذا السبب. أثارت القضية ضجةً. محَّصَ مدقِّق الحسابات الباكستاني العام في مكتب المحاسبة الحكومية في إسلام أباد خلفية المشروع المشترك في تقرير خاص، أوضح أن تاريخ هذا المشروع يعود إلى مشاركة رئيس الوزراء الباكستاني آنذاك في «ندوة حول الاستثمار المباشر في باكستان» أُقيمتْ في زيورخ[3] عام ١٩٩٣م. انتهَى المدقِّق العام إلى وجود تضاربات في المصالح في المنصب العام من جانب موظفي شركة الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية، وذكر التقرير صراحةً توريد الآلات المستعملة بثمن مبالَغ فيه، ووجود زيادات فوق المتوسط في السعر منذ بداية توريد الأحبار بمعرفة سيكبا إنكس باكستان، وارتفاع أسعار التوريد بوجْهٍ عامٍّ من المشروع المشترك مقارنةً بمستوى السوق العالمية. وجد التقرير أيضًا أن سيكبا استغلَّتْ علاقة العمل مع شركة الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية من أجْلِ فتح السوق الباكستانية أمام أحبارها التجارية. انتهى الرأي الحاسم الذي خلص إليه هذا التقرير الخاص بتوصية بإنهاء المشروع المشترك بأسرع ما يمكن. حان أجل تجديد العقد في عام ٢٠٠٠م، لكن تقرير المدقِّق العام لم يكن قد حقَّق أيَّ نتيجة حتى ذلك الحين، فيما عدا نتيجة واحدة، وهي انسحاب أكزو نوبل من السوق الباكستانية. أخفق مقدِّمو العطاءات المتنافسون

أيضًا في مصر. فعلى الرغم من أن شركة الطباعة الحكومية التمستْ عطاءاتٍ لتوريد احتياجاتها من الحبر لفئة نقدية واحدة، أُسند العقد بالأمر المباشر إلى سيكبا لتوريد أحبار مُؤَمَّنة لكل الفئات الأخرى.

توجد مبررات ملموسة لهذا القدْر الكبير من ولاء العملاء. فالبنوك المركزية متحفِّظة ويصعب حملُها على تغيير المورِّدين ما دام إنتاجها للنقد بأحبار صانع معين يسير بلا مشكلات. بل من أجل مجرد النظر في تغيير المورِّد، تطلب المؤسسات المُصْدِرة للنقْد ومطابعها الحكومية برهانًا على وجود أوراق نقد طُبعتْ بالفعل وبنجاح بالحبر الجديد. وفي حال ظهور تعقيدات، يمكن أن تكون العواقب خطيرة، تتراوح بين الوقف باهظ التكلفة للإنتاج، وفي الحالات المتطرفة حدوث نقص في النقود الوطنية المتداولة. على سبيل المثال، عندما خلطت شركة فِرت بابيير دروك العامة الكائنة في ليبزيج منتَجًا محليًّا بحبر الإنتاليو الغالي الذي تنتجه سيكبا عند طبع أوراق النقد الألمانية الشرقية فئة ٥٠ ماركًا بلَوْح فولاذي محفور من الجانبين في منتصف ثمانينيات القرن العشرين، لزم إيقاف الطابعات. ومع ذلك فإن شركات الطباعة الخاصة هي تحديدًا التي تتحاشى اختبار الطباعة الذي تشترطه البنوك المركزية، على الرغم من أنها الجهات المنطقية التي يجب أن تُجرِيَه. المخاطرة التجارية عادةً ما تكون أكبر مما ينبغي بالنسبة إليهم. علاوة على ذلك، فإن المطبعة «أ» لا تُبالِي مطلقًا بالاختبار الطباعي الذي أَتَمَّتْه المطبعة «ب» بنجاح. وفوق هذا كله، يُصِرُّ كثير من البنوك المركزية على إجراء اختبارات طباعية منفصلة بكل حبر على حدة (يمكن أن يكون هناك ١٢ حبرًا في ورقة واحدة)، ولكل فئة أوراق نقد على حدة. يمكن أن يستغرق هذا سنوات. هذه دائرة مفرغة.

تقول الحُجَّة البسيطة التي روَّجها السويسريون إنَّ وضْعَهم شبه الاحتكاري هو أفضل ضمان للأمن في هذا المجال الحسَّاس. ولا شك أن اتساق جودة الحبر والوجود السوقي حول العالم يعطي سيكبا مزايا كبيرة؛ إذ يُمكِّن هذا العملاءَ من الحصول على معلومات بسرعة كلما برزتْ مشكلة في مكان ما. كما أن الاتصالات الشخصية التي تطوَّرت على مرِّ العقود وتُعزِّزها سيكبا بعناية كبيرة مفيدة أيضًا؛ فالشركة تُعزِّز مكانتَها السوقية أمام مَن يتحدَّاها. وإذا حدث وبرز بغتة في مكان ما منتج ما قادرٌ، على الرغم من كل شيء، على الإخلال بترتيبات سيكبا، يُقْدِم السويسريون عندئذٍ على شراء الابتكار أو المبتكِر كلما كان ممكنًا. وعلى هذا النحو حظي أوفارت نِتِثَنتبراباس — وهو كيميائي بالبنك المركزي التايلاندي — بمعاش مرتفع للغاية مدى الحياة؛ إذ كان قد طوَّر

باستخدام موادَّ خامٍ محلية حبرًا لطباعة الإنتاليو يَرقَى — كما يُقال في بانكوك — إلى جودة منتَج سيكبا المنافس، وبجزء ضئيل جدًّا من تكلفته. وفقًا للمخترع، الذي توقف عن الابتكار منذئذٍ، كان المنتج سيناسب بوجه خاص طبع الدولارات الأمريكية. ومن الواضح أن هذه لم تكن حالة استثنائية؛ فقد تطرَّق تقرير مكتب المحاسبة الحكومية في إسلام أباد أيضًا إلى أن عمل شركة الطباعة المُؤَمَّنة الباكستانية على تطوير حبر إنتاليو سريع الجفاف (يُسمَّى بي-٥) تراجع بفضل سيكبا وبمساعدة المشروع المحلي المشترك.[4] من السهل أن نتصوَّر في مثل هذه البيئة إمكانية إغراء موظف بالرحيل بما لديه من معرفة إلى الجهة المنافسة. وتتخذ سيكبا إجراءات ضد هذه الاحتمالات بكل ما يمكن من سُبل، ووضاعة أيضًا. يشمل هذا النهج الذي يُنَصُّ عليه في عَقْد العمل حظرًا (مشكوكًا في قانونيته) ضد العمل في جهة أخرى في المجال نفسِه لعدة سنوات بعد ترك العمل بالشركة. وهناك كيميائي سابق في سيكبا أبرم صفقة مع صن كيميكال في تسعينيات القرن العشرين، وكان يريد مساعدة الأمريكيين على البدء في إنتاج حبرهم المُؤَمَّن بأنفسهم، انتهى به الحال في السجن. اتُّخذ مثل هذا الإجراء الوحشي ضد الرجل، حتى إن القاضي المسئول في جنيف أشفَقَ عليه.[5] كانت هناك أموال كثيرة على المحكِّ، والقوة السوقية التي تتمتع بها سيكبا مخيفة بحق. استفادت المطبعة الاتحادية الألمانية من هذه المحنة بإسنادها التوزيع الحصري لحبرها المُؤَمَّن المتألِّق كهربائيًّا (إليو) إلى الشركة السويسرية. ولم يُسمَع شيء أكثر من ذلك عن هذا الحبر المتبدِّل الألوان الذي طُوِّر بمساعدة الاتحاد الأوروبي.

في غضون ذلك انسحب مورِّدون من أمثال أكزو نوبل وكاست آند إينجر التابعتين لشركة باسف الألمانية من مجال الأحبار المُؤَمَّنة الصعب؛ ومع ذلك صارت السوق أكثر تقلُّبًا؛ فمِن ناحية، هناك أمارات على حدوث تحوُّل على امتداد سلسلة القِيمة نحو خصائص أمنية بديلة في إنتاج أوراق النقد؛ حيث بدأت البنوك المركزية في تشجيع خصائص أمنية بديلة كالهولوجرام أو الأشرطة المتغيرة اللون ذات البريق اللؤلئي في إطار سَعْيِها إلى خصائص أمنية يسهل على مواطنيها التعرف عليها والتحقُّق منها. ولدواعي التقشُّف، تحوَّل كثيرون من بينهم الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا (أوراق المارك الألماني) إلى طباعة الإنتاليو على جانب واحد، أو تخلَّوْا عن طباعة الإنتاليو بالكلية، كما هي الحال مع فرنسا (أوراق الفرنك). من ناحية أخرى، بدءوا في الإبقاء على أعيُنهم مفتوحةً ترقُّبًا لمورِّدين آخَرين للأحبار المُؤَمَّنة. كان هذا السعي فاتر الهمة نوعًا ما،

وبالتبعية فالنتيجة حتى الآن لا تُذكَر. الخط الكامل من الأحبار المُؤَمَّنة تُقدِّمه اليوم شركة أونولت تينتاس إس إيه في مدينة بياسين بإقليم الباسك، وشركة جلايتسمان سِكيوريتي إنكس، وهي وحدة تابعة لشركة ميشائيل هوبر مونشِن الألمانية. لم تنجح أونولت حتى الآن في توريد حبر لطبع اليورو، لكنَّ جلايتسمان أبرمتْ صفقة مع جيزيكه أوند ديفريَنت لطبع أوراق إحلال فئات ١٠ و٢٠ و٥٠ يورو. قبلَ الحرب العالمية الثانية، حينما كانت جلايتسمان ما زالت مورِّد أحبار تجارية في المقام الأول، كانت تورِّد بالفعل لجيزيكه أوند ديفريَنت في ليبزيج الأحبار المخصوصة لطباعة أوراق النقد. ومنذ ذلك الحين ركَّزت جلايتسمان بالكلية على الأحبار المُؤَمَّنة، وهي كما ذكرنا تَمُدُّ جوزناك بما يَلزَمُها من موادَّ مثبِّتة لإنتاج الأحبار المُؤَمَّنة. كما أن الشركة الكائنة في برلين مورِّد الأحبار الحصري للمطبعة الحكومية الفلبينية؛ حيث كان عطاؤها معقولًا جدًّا بالمقارنة بعطاء سيكبا في مناقصة طُرحتْ لتوريد الأحبار. كما تُورِّد جلايتسمان بانتظام لبنجلاديش، وهي من البلدان القليلة التي تَطرَح دائمًا مناقصات عامة لتوريد احتياجاتها. تَعتَبِر هذه الشركةُ اليوم نفسَها ثانيَ أكبر مورِّد في العالم؛ حيث تستحوذ — حسب تقديراتها — على حصة نسبتها ١٢ في المائة من «السوق المتاحة» للأحبار المُؤَمَّنة.

اتسم رد فعل سيكبا بالحذر تجاه هذه التطورات؛ فأُقيمت مثلًا بعض منشآت إنتاج الأحبار المُؤَمَّنة في الخارج كمشروعات مشتركة، أو كمجرد امتيازات يَلزَمها الحصول على منتجاتها الأساسية من سويسرا. كما ضُوعِفَتِ الجهود الرامية إلى ضمان عقود توريد طويلة الأجل؛ لأنها تُغنِي عندئذٍ عن تقديم عطاءات في المناقصات العامة. خُفِّضتِ الأسعار نوعًا ما. وفيما يخص طبع اليورو على وجه الخصوص، اضطرت سيكبا إلى تقديم تنازلات سعرية على نطاق واسع فيما يخص أحبارها المُؤَمَّنة. لكن هذا لا يَعنِي أنَّ الجميع يدفع الآن تلقائيًّا السعر نفسَه. ففي شأن الحبر المتغيِّر بصريًّا وحدَه، تم الاتفاق على سعر توريد موحَّد؛ وهو ١٢٥٠ فرنكًا سويسريًّا لكل البلدان الأعضاء تحت إصرار البنك المركزي الأوروبي. ويظل هذا السعر أعلى كثيرًا من السعر الذي يدفعه مكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي فيه، لكنه أقل من سعره في السوق العالمية. ويظل الحبر المتبدِّل الألوان بَقَرَةَ سيكبا الحَلُوب السخية.

أزمة عائلية

ومع ذلك، فحتى الإيرادات الاحتكارية ليست ضمانًا ضد تعرُّض الشركات لأزمات. فمثل كثير من الشركات العائلية الأخرى، تعلَّمتْ سيكبا أن الانتقال من جيل إلى الذي يليه يمكن أن يكون مؤلمًا. رحل شارل بوسير — المدير العام المخضرم الذي كان قد لعب دورًا جوهريًّا في نجاح سيكبا في الأحبار المُؤَمَّنة — عن الشركة في نهاية ثمانينيات القرن العشرين. أهدر ألبير عمون، المسئول التنفيذي الأول الذي كان قد اعتاد النجاح، فرصةَ وضع التوجيه التشغيلي للمجموعة المترامية الأطراف في أيدي مديرين محترفين، وبدلًا من ذلك تولَّى القيادة التشغيلية ابناه موريس وفيليب، اللذان يمثِّلان الجيل الثالث في هذه العائلة رائدة الأعمال. ما حدث آنذاك يذكِّرنا بالدراما التي لعبتْها شركة سِجرام للويسكي المملوكة لعائلة برونفمان الكندية. فباندفاع ورَّط موريس وفيليب سيكبا في برنامج توسُّع مموَّل بقروض بنكية؛ حيث اشتُرِيَتْ شركات حول العالم على عجل بأسعار متضخمة، وكانت هذه الشركات خاسرة، أو لا يتفق نشاطها مع صميم عمل سيكبا. وفوق ذلك جاء الاشتباه في التورُّط في العديد من الفضائح التي وَجَدَتْ وسائلُ الإعلام سعادتَها في الخوض فيها. فجأةً صارت الشركة العائلية الكتومة حديث أعمدة النميمة في الصحافة الصفراء. تورَّطتِ الشركة بعمق في الديون، وازدادتِ الديون البنكية. صار الوضع مزعزعًا بشدة، لدرجة أنه بحلول منتصف تسعينيات القرن العشرين بدا بقاء الشركة معرَّضًا للخطر. اضطر ألبير عمون إلى إيداع أسهمه كضمان لدى طرف ثالث. تداولتْ وسائل الإعلام تقارير تقول إن بنك جولدمان ساكس الاستثماري الأمريكي وُكِّل للبحث عن مشترٍ، وسرعان ما نُفِيَتْ هذه التقارير. لكنَّ البنكَيْنِ الدائنين، سويس بنك كورب — الذي هو اليوم جزء من مجموعة يو بي إس المصرفية — وبنك كانتونال فودواز، أجبرا عائلة عمون على الانسحاب من إدارة الشركة، فاضطر ألبير عمون إلى ترك منصبه كرئيس المجلس الإشرافي، وتولَّى منصب الرئيس الفخري. انتقل الابنان موريس وفيليب من مجلس الإدارة إلى المجلس الإشرافي، الذي ترأَّسَه لأول مرة رئيسٌ ليس من أبناء العائلة. وتحت إصرار البنكين، استُدعِيَ هانز-يورج لولِجَر باعتباره خبيرًا لتحديد موطن الخلل. صار لولِجَر — وهو مدير ذو خبرة مهنية واسعة في الشركات الأمريكية الكبرى — الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في آنٍ واحد.[6] بموجب هذه الصلاحيات، تخلَّى عن كل الشراكات التي لم تكن تنتمي إلى صميم عمل الشركة لاستعادة السيولة. إحدى هذه الشراكات كانت الحصة المملوكة في فلِكس برودكتس في الولايات المتحدة،

فاستحوذت على هذه الأسهم مختبرات أوبتِكال كوتِنج لابوراتورِز الأمريكية التي كانت تَملِك حصة الأغلبية في ذلك المشروع المشترك. بهذه الطريقة استطاع لولِجَر تخفيض المديونية في فترة وجيزة نسبيًّا؛ مما أعاد صانع الحبر إلى تحقيق الأرباح التشغيلية. وقدَّمت الإيرادات القوية التي كانت الأحبار المُؤَمَّنة لا تزال تُدرُّها المساهمةَ الحاسمة في هذا التحول الناجح.

أذكى هذا النجاح الضغينة داخل العائلة، كما أدَّى تَضارُب مصالح عائلة عمون والبنوك الدائنة مرارًا إلى توترات مع الخبير لولِجَر أيضًا. في نهاية عام ٢٠٠٠م، تمكَّن الابنان على عَجَل من طرد اختصاصيِّ التحول المكروه الذي كان يُفضِّل العمل باستقلالية. كان الأب قد تنازل من قبلُ عن حصته إلى أولاده الثلاثة، فنُصِّب موريس وفيليب كمساهمَيْن بأغلبية نسبية، وأما الابنة مونيك فقد حصلت على حصة أصغر. كان قانون حقوق الملكية السويسري يضمن، في حال الحجز على الأسهم، قدرةَ عائلة عمون، بصفتها مالكًا اسميًّا، على مواصلة ممارسة حقوق التصويت. بعد ذلك بفترة قصيرة، رحل أيضًا عن الشركة مديرها المالي دانيال ماير. اضطلع جولدمان ساكس، متزعِّما اتحادًا يضم اثني عشر بنكًا، بإعادة التمويل ليحلَّ بذلك محلَّ بنكَيِ الشركة الدائنَيْن. لا يزال موريس وفيليب منخرطَيْن تمامًا من جديد في الشركة في يومنا هذا، لكن البنوك فرضت نظامًا صارمًا، وتظل للاتحاد كلمة مهمة. في أواخر صيف ٢٠٠٥م، اضطر الابنان إلى فعل ما نُصِحا به مرارًا ورفضاه بحزم على مرِّ السنين؛ حيث انسحبتْ سيكبا تمامًا من العمل في أحبار التغليف. وبمبيعات مقدارها ٦٠٠ مليون فرنك سويسري وقوة عاملة عالمية عددها ٢٨٠٠ فرد ووَضْعٍ سوقي مترهل، بِيعتْ سيكبا باكيدجينج بثمن غير معلن إلى زيجفِرك جروب إنترناشونال الكائنة في زيجبورج بألمانيا؛ مما مكَّن الشركة الألمانية من تقوية وضْعها كقائد لسوق أحبار التغليف الراقية العالمية. ومن الآن فصاعدًا ستركِّز سيكبا بالكامل على تجارة الأحبار المُؤَمَّنة وأنظمة الأمن لطباعة أوراق النقد، حسبما جاء في بيان صحفي موجز. سيُصنَع الحبر المُؤَمَّن اللازم لإمداد السوق العالمية في المصنع الرئيسي الكائن في شافورناي فقط، وسيُصنَع الحبر المُؤَمَّن اللازم لمكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي في سبرنجفيلد بولاية فيرجينيا. هذا المنعطف الدرامي الذي شهدتْه الأحداث معقولٌ من منظور الإيرادات. فتجارة الأحبار المُؤَمَّنة تظلُّ مربحة جدًّا، لكن بالنسبة إلى عميد العائلة ألبير عمون، لا بد أن هذا كان دواءً مرًّا.

صُنَّاع النقود (الجزء الثاني)

ما الذي أذهب هالة شركة دي لا رو الإمبراطورية؟

شركة دي لا رو الكائنة في بلدة بيزنجستوك القريبة من لندن ليست أقدمَ طبَّاع نقْد خاص في العالم؛ حيث سبقتْها الشركة الهولندية إنسخيده إن زونِه إلى هذا اللقب بعقود، بل وحتى جيزيكه أوند ديفريَنت يمكنها أن تدَّعي انخراطَها في طباعة النقد والسندات المالية لفترة أطول من شركة دي لا رو ببضع سنين. بل إن الشركة البريطانية لم تَعُدِ الأولى فيما يتعلَّق بالمبيعات بين شركات القطاع الخاص ذات التدابير الأمنية الصارمة في العالم؛ حيث يحتلُّ الصدارة الآن منافسُها الكائن في ميونخ بفارق ضئيل.[1] لكنْ لا توجد شركة أخرى خاصة تطبع مثل هذا الكم الكبير من أوراق النقد لهذا العدد الكبير من البلدان كالشركة البريطانية العريقة، ولا توجد شركة تورِّد مقدارَ ما تورِّد مِن ورق مُؤَمَّن. وبحسب شركة دي لا رو، تضم قائمة البلدان التي تحصل على نقدها أو الورق اللازم لطبع نقدها منها ١٥٠ اسمًا. وفي روزنامة المطابع المُؤَمَّنة يحتلُّ اسم شركة دي لا رو المكان الأبرز.

إلى المدينة والعالم

ترجع أصول هذه المطبعة الخاصة ذات التدابير الأمنية الصارمة إلى عام ١٨١٣م، عندما افتتح توماس دي لا رو — سليل البروتستانت الفرنسيين الذين فرُّوا من فرنسا قاصدين جزيرة جيرنزي في القنال الإنجليزي ونشروا هناك صحيفة لو ميروار بوليتيك — متجر قرطاسية ومطبعة متاخمة له في لندن. في البداية كان يَطبَع أوراق اللعب. تَلَتْ ذلك طوابع التمغة وطوابع البريد عام ١٨٥٣م. وفي عام ١٨٦٠م طبع أول أوراق نقْد لصالح

حكومة جزيرة موريشيوس. استُبعدت شركة دي لا رو من طبع أوراق النقد البريطانية ما عدا أثناء الحرب العالمية الأولى، لكن سُمح لها بطبع أوراق الجنيه الاسترليني لاسكتلندا وأيرلندا الشمالية. كبديل عن طبع العملة المحلية، كان الطلب على منتجاتها من الأقاليم الخاضعة للسيادة البريطانية، ولا سيما الهند، أقوى بكثير، سواء أكانت هذه المنتجات طوابع تمغة وبريد أم أوراق نقد. كانت المطبعة البريطانية الخاصة حتى في ذلك الحين تعيش على الصادرات. كُتب للروابط التجارية الخارجية التي نَمَتْ أثناء القرن أن تُؤْتِيَ فيما بعدُ ثِمَارًا وفيرة مرَّة أخرى عندما مُنحت المستعمرات البريطانية استقلالها. فالسواد الأعظم من البلدان الجديدة الأفريقية والآسيوية التي أرادتْ أن يكون لها نقْدُها الخاص وطوابعها البريدية الخاصة بعد زوال الاستعمار جعلتْ شركة دي لا رو تتولَّى طبعها كاختيار بديهي.

ما تبيَّن أنه مُربِح بالقدْر نفسِه هو الاتفاقيات التي طَبَعَتْ بموجبها شركة دي لا رو أوراقَ النقد في لندن للحكومات العديدة في المنفَى هناك، من بلدان جنوب أوروبا وشرقها، أثناء الحرب العالمية الثانية عندما احتلَّتِ القوات الألمانية تلك البلدان. كان اليونانيون واليوجوسلافيون والبولنديون والتشيكوسلوفاكيون والنرويجيون يدفعون لمقاتلي المقاومة التابعين لهم في أوطانهم بأوراق نقد من إنتاج شركة دي لا رو، وكان يتولَّى «تسليم» هذه الأوراق غالبًا سلاح الجو الملكي. الفرنسيون وحدهم هم الذين لم يُعانوا من هذه المشكلة. فبعدَ الحرب العالمية الأولى، نقل بنك فرنسا كإجراء احترازي حكيمٍ مطبعةَ نقْدِه من باريس إلى شماليير بالقرب من كليرمون-فيران في وسط فرنسا؛ حيث ظلَّت المطبعة في الواقع لفترة طويلة دون أن يَمَسَّها الاحتلال الألماني أثناء الحرب العالمية الثانية. اتجهتِ البلدان التي كانت تحتلُّها ذات يومٍ ألمانيا بطبيعة الحال إلى شركة دي لا رو بعد تحريرها في نهاية الحرب العالمية الثانية. بل وحدث هذا على نطاق أوسع بعد سقوط الستار الحديدي، عندما أراد مزيد من البلدان استبدال نقود رأسمالية ذات قوة شرائية بنقودها الورقية الاشتراكية عديمة القيمة.

كانت شركة طباعة النقد البريطانية هذه تحصل على هذه الطلبيات كثيرًا ودون جهد نسبيًّا، وكانت هناك طفرة في النشاط التجاري في سنوات ما بعد الحرب مباشرة. ربما ساهم كلا هذين الظرفين في بعض الإهمال فيما يخص الأمن والعناية، وهما في غير هذه الظروف من الأمور المعتادة في هذه الصناعة. على أيِّ حال، وقعتْ حادثة[2] فريدة من نوعها في تاريخ طباعة النقد؛ ففي عامَيْ ١٩٥١-١٩٥٢م وَضَعتِ الحكومةُ

اليونانيةُ خطةً لإحلال الاستقرار، تضمَّنَتْ أيضًا إصلاحًا للعملة. كان التضخم المفرط قد خرب الاقتصاد، وكان صافي رأس المال المتدفِّق إلى الخارج يفوق المساعدات المتلقَّاة من الغرب. بدا أن الدوامة التضخمية لا يمكن كبْحُها إلا بنقود جديدة تمامًا. استُهلَّ طبع أوراق دراخمة جديدة لهذا الغرض، بتمويل من خطة مارشال وإشراف إد تِنِنباوم بفريق خبرائه. كان الأمريكي الشابُّ قد دخل التاريخ باعتباره رائدَ إصلاح العُملة الألمانية الغربية عام ١٩٤٨م. على الرغم من أن شركة أمريكان بنكنوت كانت تطبع أوراق النقد اليونانية حصريًّا منذ عام ١٨٦١م حتى ثلاثينيات القرن العشرين، وكانت قد أنتجتْ أيضًا جزءًا من أوراق النقد اللازمة لإصلاح العملة الألمانية، حصَلَتْ شركة دي لا رو على العَقْد، الذي كان بقيمة ١٠٠ ألف جنيه استرليني — كان مبلغًا كبيرًا حينها — وتضمَّن إنتاج إصدار كامل من أوراق النقد، بدايةً من إعداد المسوَّدات ومرورًا بحفر الألواح الطباعية وانتهاءً بطبع النقود. لكنَّ البرنامج الذي وضع تننباوم تصورًا له لتحقيق استقرار الاقتصاد كان عظيمَ النجاح، لدرجة أن الحكومة المنتخبة حديثًا في أثينا قررت الاستغناء عن إصلاح العملة. وفي أبريل عام ١٩٥٣م تمكَّنتْ من المجازفة بتخفيض قيمة عُملتها القائمة الدراخمة، وهي خطوة أشد خطورة سياسيًّا. كان ٥٠ مليار دراخمة قديمة يُقابل اثنتين جديدتين! أُلغيتْ سلسلة أوراق النقد الجديدة التي كانت شركة دي لا رو قد طبعتْها، وأُخفيتْ في مستودع بعيدٍ في بريطانيا، وسرعان ما نُسيتْ. ولم تُكتشف الصناديق المغبرة مجددًا وبداخلها أوراق النقد الحديثة الطبع إلا بعد ذلك بسنوات، بعد استفسارات كثيرة مُلِحَّة من أعضاء فريق تننباوم الذي كان آنذاك قد حُلَّ منذ زمن طويل، وبعد تحقيقٍ شاقٍّ. لزم إحراق تلك الأوراق بجهد كبير في بريطانيا في فرن خاص. بعدئذٍ لن يكون هناك مزيد من المجازفة. كان هناك ممثلان من الحكومة الأمريكية حاضران حتى أُحرِقت آخر ورقة وصارت رمادًا.

كانت بالفعل شركة دي لا رو المحدودة شركة ناشطة عالميًّا في نهاية خمسينيات القرن العشرين عندما كانت جيزيكه أوند ديفريَنت تترقَّب نفخة جديدة في روحها بطبع أول أوراق مارك ألماني لصالح البنك الاتحادي. حقَّقت شركة دي لا رو آنذاك مبيعات قيمتها ٢٢ مليون جنيه استرليني، وهو مبلغ يُساوي — بحسب بنك إنجلترا — خمسة عشر ضِعْفَ قيمتِهِ بجنيهات اليوم. كان لديها أربع وعشرون منشأة في أربعة عشر بلدًا وعشرة آلاف موظف. كان أكثر من مليار ورقة نقد يغادر مطبعة دي لا رو في منطقة بَنْهِل رو في لندن في تلك الأيام. كُتب لهذه الهيمنة السوقية من جانب شركة الطباعة

البريطانية هذه أن تزداد أكثر، بعد بدء تشغيل مطبعة ضخمة جديدة ذات تدابير أمنية صارمة في جيتسهيد بالقرب من نيوكاسل في شمال إنجلترا في أوائل ستينيات القرن العشرين. في أفضل الأوقات كانت سبعة خطوط من آلات الطباعة تعمل هناك، من ضمنها ثلاثة من الخط السوبر العالي الأداء، وكلها من إنتاج كوباو-جوري. هل هناك شركة غير دي لا رو كانت تقْدِر على نشر مطبوعة أشبه بأطلس للعالم بمناسبة الذكرى السنوية الخمسين بعد المائة لتأسيسها بدلًا من الدورية المعتادة التي تنشرها الشركات؟ دي لا رو: «إلى المدينة والعالم»! ما كان لشركة أخرى أن تزعم أن لها مثل ذلك الوزن في سوق طباعة أوراق النقد والسندات المالية العالمية. ما زال الموظفون يتكلَّمون بحماس حتى يومنا هذا عن «مأدُبات العشاء الدبلوماسية» المقامة في فندق دورشستر في لندن لمحافظي البنوك المركزية وسفراء البلدان المتعامِلة معها، وكان دائمًا ما يتم ذلك في حضور أحد أفراد الأسرة المالكة أو رئيس الوزراء البريطاني. أُلغيتْ تلك الفعاليات منذ عقود مضتْ. كانت الشركة تُعتَبَر إحدى جواهر الصناعة البريطانية. كانت أيضًا في وعْيِها بذاتها شركة بريطانية بالمعنى الحقيقي للكلمة؛ حيث كان يُديرها «سادة أفاضل» يعرف بعضُهم بعضًا من أيام الجامعة أو الخدمة العسكرية، ويأتون إلى العمل بطبيعة الحال مرتدِين ربطات العنق المميزة الخاصة بـ «مدرستهم العامة». وقد فازت شركة الطباعة هذه ذات التدابير الأمنية الصارمة، أو أحد فروعها، بجائزة الملكة المرموقة «جائزة الشركات» للإنجاز المتميز تسع مرات.

ما وراء مالطة

لكن بمرور الوقت، صارت الشركة أكثر ضخامةً مما ينبغي. فقد تملَّكتِ المجموعة حصصًا في شركات لا تَمُتُّ بصلة إلى الطباعة المُؤَمَّنة. على سبيل المثال، كانت هناك شركة لتصنيع المنتجات المطاطية في الولايات المتحدة، وشركة بريطانية لتصنيع المراجل، وشركة متخصصة في هندسة التبريد. صُحِّح هذا الوضع في سبعينيات القرن العشرين على أيدي بيتر فرانسيس أورتشارد، رئيس دي لا رو التنفيذي الأسطوري، الذي كان قد أثبت جدارته في طباعة السندات المالية. تخلَّص أورتشارد من الأحمال الدخيلة، وأعاد تركيز المجموعة على نشاطها الجوهري، وهو طباعة أوراق النقد والسندات المالية، ومضى في الوقت نفسِه قُدُمًا في إقامة منشآت لطباعة أوراق النقد في الخارج. كانت دي لا رو في

ذلك الوقت لديها بالفعل منشآت لطباعة السندات المالية في البرازيل والولايات المتحدة، وفي بعض الأحيان في المكسيك. لكنَّ طباعتها أوراقَ النقد كانت تتم حصريًّا في بريطانيا.

على الرغم من أن ذلك كانت تفرضه أيضًا دواعٍ أمنية، كان سَلَف أورتشارد قد خرق هذا المبدأ بالفعل عام ١٩٧٤م، فأُقيمتْ أول مطبعة نقد تابعة لشركة دي لا رو خارج إنجلترا في جمهورية مالطة المستقلة. أضاف أورتشارد أثناء رئاسته قائمةً كاملة بمطابع نقد في الخارج؛ حيث امتدَّتْ مواقعُها (أيرلندا وسريلانكا وسنغافورة وهونج كونج) كعِقْدٍ من اللؤلؤ إلى أقاصي جنوب شرق آسيا. وأضيفتْ في تسعينيات القرن العشرين بعد رحيل أورتشارد كينيا ونيجيريا والبرتغال، لكن الطاقة الإنتاجية الزائدة في السوق كانت قد بدأت تنمو بالفعل في ذلك الوقت. كان المرء يأمل في أن يتحصَّل على مزايا اتخاذ قواعد في الخارج من وراء هذه الفروع التي أُقيمتْ لاحقًا، ولا سيما في السوق الأفريقية الصاعدة. أَثبتتْ دي لا رو أنها جاهزة للإقدام على المخاطر وليست مُعرِضة عن إقامة تحالُفات حسَّاسة سياسيًّا مع المطابع الحكومية المحلية. كانت منشآت سريلانكا ونيجيريا والبرتغال تمثِّل مشروعات مشتركة، بل وبحصص أقلية إلى حدٍّ ما. في البداية لم يتبع التنويع الجغرافي أيَّ خطة استراتيجية. لم تكن الوحدات الخارجية إلا ردَّ فعل تجاه الصراع المتصاعد مع نقابة عمال المطابع الإنجليزية، التي تَسبَّب موقفُها المتصلِّب في نهاية المطاف في إغلاق مؤسسات الطباعة في الجُزُر البريطانية و«انهيار شارع فليت ستريت» بلندن في واقعة سيئة السمعة؛ حيث تمَّ تشريد الكثير من العاملين في مجال الطباعة الذي يُشتَهَر به هذا الشارع. لكنَّ الانتقال إلى البلدان المنخفضة الأجور التي كانت تقدِّم أيضًا حوافز ضريبية وفَّر مزايا من حيث التكلفة. في مالطة، عدَّلتْ دي لا رو تكاليف الأجور التي ما زالت اليوم أقلَّ كثيرًا من أجور جيزيكه أوند ديفريَنت، كما تجزم ميونخ. ضَمِن هذا للبريطانيين هامشًا قبلَ الفائدة والضرائب يتراوح بين ١٥ و٢٠ في المائة بالنسبة إلى النشاط الجوهري، وهو طباعة النقود. لا نستغرب أنَّ المنافسين كانوا يَنظُرُون إلى هذه القُدْرة الإيرادية بإعجاب يَملَؤُه الحَسَدُ. ظلت جيتسهيد هي المركز الذي يوفر أعلى جودةٍ في طباعة أوراق النقد. لم يكن إنتاج الورق مُغريًا؛ فشركة طباعة النقد — كما دأبتْ دي لا رو على القول — لا تصنع الورق، بل تشتريه.

بنقل دي لا رو الطباعة إلى الخارج، حرَّرتْ نفسَها من إملاءات النقابات، لكن جلبتْ على نفسِها العديد من المشكلات اللوجستية. صارت الاستجابة للتغيُّرات في الطلب والاستخدام المرتجل لطاقة طباعة النقد المعطَّلة أشد تعقيدًا. فبمجرد أن تكون شحنة

الورق المُؤَمَّن على متن السفينة في طريقها لطبع عملة معينة، كان يصعب إجراء تغييرات. كذلك تسبَّب نقل الإنتاج أيضًا في مشكلات تتعلَّق بالجودة. فعلى الرغم من أن فنيين بريطانيين كانوا يُديرون الإنتاج في الموقع، كانت هناك شكاوى من جودة الطباعة، وغالبًا ما كان يُسفر ذلك عن خسارة أحد العملاء.

هذا النقل للمقارِّ، وما تَزَامَن معه من ازدياد في الطاقة الطباعية، صاحبتْه استراتيجية مقصودة لغربلة السوق، فكان يتم الاستحواذُ على المنافسين المُزعِجين كلما سنحتِ الفرصة، وغالبًا ما كان يتمُّ قبول تكاليف إعادة هيكلة هائلة عندما يحدث هذا. فاختفتْ على هذا النحو من السوق شركات ووترلو آند صنز عام ١٩٦١م، وبرادبِري وِلكِنسون عام ١٩٨٦م، وهارِسون آند صنز عام ١٩٩٧م. لقد جُمِّدت الطاقات الطباعية لهذه الشركات. يُستثنى من ذلك مطبعة هارِسون للطوابع في هاي ويكَم، التي كان قد تمَّ شراؤها لما يتَّسم به نشاطها في مجال طباعة الطوابع بالقوة. بل إنَّ دي لا رو أبدتِ اهتمامَها بالاستحواذ على جيزيكه أوند ديفريَنت في مرحلة من المراحل. كان هذا في أواخِرِ ستينيات القرن العشرين عندما أَجْبَرَ «الوافدُ الجديدُ» البريطانيين على الخروج من سوق الطباعة المُؤَمَّنة المكسيكية. وكان رفض شركة ميونخ رفضًا مهذَّبًا.

نكبة بورتالز

في بداية تسعينيات القرن العشرين، كانت دي لا رو تحتلُّ مكانةً مرموقة في السوق، وكان جيريمي مارشال، الرئيس التنفيذي لهيئة المطارات البريطانية الذي انتقل إلى دي لا رو في نهاية عام ١٩٨٩م، قد قاد الشركة سريعًا وأخرجها من حالة الركود، مستعيدًا النمو المستقر والإيرادات المتزايدة. ومع انهيار الشيوعية، رغبتْ شركة طباعة النقد في أنْ تُؤَمِّن لنفسِها حصة كبيرة للغاية من طباعة أوراق النقد، ولا سيما في بلدان كومنولث الدول المستقلة البازغة من حُطَام الاتحاد السوفييتي. بلغ حجم الطباعة ذروتَه التاريخية هناك برقم يَزيد عن ستة مليارات ورقة، بل وتحدَّث مَن كانوا مطَّلِعين على بواطن الأمور عن ثمانية مليارات. كانت تجارة آلات الطباعة مع بلدان الإمبراطورية السوفييتية المنهارة تَسير أيضًا على نحو مشجِّع. لم تقتصر أرباح دي لا رو من وراء هذا على توزيعات الأرباح المتزايدة من حصتها في لوزان؛ إذِ انخرطتْ أيضًا هذه الشركة القوية ماليًّا في مجال طباعة النقد انخراطًا مباشرًا في بناء المطابع لبلدان شرقية مختارة؛ منها على سبيل المثال أوكرانيا وكازاخستان وأوزبكستان وبلغاريا. وأخيرًا بشَّر اليانصيب

الحكومي الحديث التدشين «كاميلوت»، الذي كان قد مُنحت منه دي لا رو حصة بارزة، بتحقيق أرباح وفيرة.[3]

بلغ صافي الاحتياطيات المسجَّلة في ميزانية دي لا رو العمومية في نهاية السنة المالية ١٩٩٣–١٩٩٤م مبلغ ٢٧٠ مليون جنيه استرليني، وهو ما يُساوي نحوَ نِصْفِ مبيعات المجموعة مجمَّعة. أحدث هذا ضجة في مدينة لندن. طالبتْ مجموعة متزايدة من المحلِّلين بضرورة استثمار هذه الأموال «على نحوٍ مُثْمِرٍ». كانت دي لا رو تَفْتَقِر إلى التكامل الرأسي في الإنتاج، وإلى توريد الورق لها على نحو مستقرٍّ، وكانت شركة بورتالز توفِّر الاثنين. كانت تصنع ورق إنتاج النقد من القطن في أوفرتون والورق المُؤَمَّن لطبع جوازات السفر ودفاتر الشيكات في باثفورد. كانت هذه الشركة أيضًا قد تأسَّستْ على يَدِ أحد اللاجئين من البروتستانت الفرنسيين. كان هذا المصنع هو المورِّد الحصري لورق إنتاج الجنيه الاسترليني بالنسبة إلى بنك إنجلترا منذ عام ١٧٢٤م، وهذا هو أيضًا سبب امتلاك البنك حصةً فيه بنسبة ٣٠ في المائة. ظلت بورتالز لفترة طويلة تدَّعي أنها المنتِج الخاص الأول في العالَم للورق المُؤَمَّن. بطبيعة الحال، كانت بورتالز أيضًا أهم مورِّدِ ورقٍ لدى شركة دي لا رو، إنْ لم تكن المورِّد الأوحد. والعكس صحيح؛ حيث كانت دي لا رو أهم عميل منفرد لبورتالز من بين شركات طباعة النقد الخاصة في العالم كافة.

سوق الورق المُؤَمَّن ضيِّقة، ويسيطر عليها عدد معين من الشركات المصنِّعة الكبرى. لا توجد أرقام رسمية في هذا الشأن. يُقدِّر الخبراء حجم الإنتاج العالمي بـ ١٤٠ ألف طن متري سنويًّا. ويتم توريد ما يقل عن نصف هذا الحجم «للسوق المتاحة»، والباقي تُغطِّيه مصانع الورق التي تُديرها الدول، والتي تُركِّز بالدرجة الأولى على حاجات حكوماتها. نحو ٧٠ في المائة من هذه السوق المتاحة في يومنا هذا يَتَقَاسَمُه ثُلاثِيٌّ يتألَّف من بورتالز ومصنع لويزنتال للورق ومجموعة الورق الإنجليزية الفرنسية آرجو وِجنز، وهي الوحيدة التي تُنتِج أيضًا سلعًا تجارية.[4] ولهذا التركُّز غير العادي ما يُبرِّره. أحد الأسباب هو المتطلبات الفنية العالية التي يحتاج إليها هذا الورق المخصوص، الذي لا يشترك مع السلع التجارية المتاحة إلا في الاسم. والثاني، وهو المسئول عن هذا الفرق، الاستثمار الضخم الذي يتطلَّبه مصنع ورق مُؤَمَّن، الذي يتجاوز كثيرًا ما يلزم لإقامة مصنع مماثل للورق التقليدي. إن الاستثمار اللازم لمصنع صغير، كالذي في أوزبكستان بطاقته البالغة ٣٠٠٠ طن متري، يزيد عن ١٠٠ مليون دولار. لكنْ لتغطية التكاليف، يجب أن يُنتِج مصنعُ الورق المُؤَمَّن ٤٠٠٠ طن متري على الأقل من ورق إنتاج النقد سنويًّا. ويمكن أن

يغطي المرء بتلك الكمية ما يحتاجه نصف مليار فرد من أوراق نقد. ومِن ثَمَّ فإن هذه السوق الضيقة تلهث تحت وطأة هذه الطاقة الإنتاجية الزائدة زيادة مزمنة.

أقامت بورتالز منشأتها الإنتاجية الأولى في الخارج لورق إنتاج النقد في بداية ثمانينيات القرن العشرين، في هوكِنزفيل بولاية جورجيا الأمريكية. كانت تلك مغامرة جريئة؛ لأن سوق ورق إنتاج الدولار مُحكَمة الغلق أمام كل المنافسين الأجانب بفعل حواجز فنية. بادئ ذي بدء، ينتج الأمريكيون ورقَهم الذي يَطبَعون عليه الدولار على آلة تُسمَّى فوردرِنير؛ تيمُّنًا بمخترعها الفرنسي. هذه الآلة تعمل بألياف لُبابٍ أطول كثيرًا، في حين تصنع بقية دول العالم ورق إنتاج النقد القصير الألياف باستخدام طريقة القالب الأسطواني. علاوة على ذلك، في سبيل تصنيع ورق دولارهم، يضيف الأمريكيون كتَّانًا من نُفايات الأقمشة الخشنة غير المصبوغة إلى لُباب الورق العادي بنسبة ٢٥ في المائة، وهو شيء لا يفعله أحد غيرهم. والنتيجة هي ورقة دولار أثخن كثيرًا وأشد قوةً. وهذا يُفسِّر الصوت المميز المرتبط بإمساك أوراق النقد الأمريكية. وكما لو أن هذا وحده لا يوفِّر حماية كافية ضد المنافسة غير المرغوب فيها من الواردات، فإنه من غير المسموح لمكتب سكِّ وطباعة العملة أن يستخدم لإنتاج الدولار إلا ورقًا يتم إنتاجه محليًّا. ومع ذلك فهذا كله لم يَبْدُ كافيًا في رأي بعض الساسة؛ حيث سُنَّ، بناءً على طلب سِلفيو أُو كونتي، النائب الجمهوري الراحل عن ولاية ماساتشوستس، ما يُسمَّى «تعديل كونتي» عام ١٩٨٧م. ومنذ ذلك الحين، فإن أيَّ مُصنِّع لورق إنتاج الدولار يجب أن يكون تحت سيطرة رأس المال الأمريكي بنسبة ٩٠ في المائة على الأقل.

الشركة العائلية كرين آند كومباني، الكائنة في دالتون بولاية ماساتشوستس، هي وحدها المستوفية لهذا الشرط. تعود أصول مؤسسة كرين إلى أواخر القرن الثامن عشر. فعندما يُرسل البيت الأبيض دعوات، تُطبَع هذه الدعوات على ورق مصنوع يدويًّا من إنتاج كرين آند كومباني. وعندما تشكو الحكومة الأمريكية من جديد إلى شركائها الأوروبيين ممارسات التجارة غير العادلة، فالاحتمال الأرجح أن تُستخدم في ذلك قرطاسية من كرين آند كومباني. لكن عائلة كرين تحقِّق أرباحها من ورق إنتاج الدولار، وإن كانت حصة هذا الورق السرية للغاية من مبيعاتها الإجمالية ربما تكون صغيرة نوعًا ما. الدولار الأمريكي موجود منذ عام ١٨٦٢م، وتُورِّد كرين آند كومباني حصريًّا ورق إنتاج الدولار لمكتب سكِّ وطباعة العملة منذ عام ١٨٧٩م. حدثتْ مرارًا وتكرارًا نزاعات على سعر الورق بين كرين والمكتب، كما يحدث في التسعير الاحتكاري.

انزعج الكونجرس ودعا إلى المنافسة. بدأتْ بورتالز تأمل في أن يخفَّف شرط رأس المال بحيث يمكنها مزاولة التجارة مع مكتب سكٍّ وطباعة العملة من خلال شركة تابعة محلية كمورِّد ورق إضافي. بل إن النائب جيمس كولبي، العضو الجمهوري بمجلس النواب عن ولاية أريزونا، أراد تخصيص ١٠٠ مليون دولار كتمويل ابتدائي لهذا الغرض. كان ذلك خطأً كبيرًا؛ لأنه وفَّر الذخيرة لمعارضي فتح السوق. لم تُظهِر عائلة كرين أدنَى نوعٍ من المَيْل لتقاسُم هذا الوضع الاحتكاري المربح والمجزي مع شخص آخر.[5] هدَّدت كرين آند كومباني بتسريح العُمَّال، وحشدتْ تأييد حلفاء سياسيين يتسمون بالعناد، وذلك على المستوى المحلي وفي واشنطن. وكمشروع دُشِّن بلا مبالاة عن طريق تجديد مصنع ورق أمريكي بآلات مستعملة، فشلت محاولة بورتالز لفتح السوق الأمريكية فشلًا تامًّا. بعدَ صراع دام سنةً مُنِيَ مشروعا القانون اللذان اقترحهما المؤيدون — واحد لتقديم المساعدة والآخر لتخفيض متطلب رأس المال الأمريكي إلى ٥٠ في المائة — بهزيمة ساحقة في كابيتول هيل. احتفل السيناتور إدوارد إم كينيدي، العضو الديمقراطي بمجلس الشيوخ عن ولاية ماساتشوستس — وهو حليف حقيقي آخر لشركة كرين آند كومباني — بالهزيمة التي مُني بها ما أسماه «الاقتراح الشنيع»، وأعلن النائب جون دبليو أوليفر، العضو الديمقراطي بمجلس النواب عن أمهيرست بولاية ماساتشوستس، «انتصار المنافسة العادلة في أمريكا».[6] فاقت الخسائر التراكمية التي تكبَّدها البريطانيون نتيجة الحملة الأمريكية ٥٠ مليون دولار، وفقًا للمطَّلعين على هذه الصناعة. لم تكن تلك مشكلة مالية. لكن ثقة مُصنِّع الورق البريطاني المدرج في البورصة بنفسِه كانت قد اهتزَّتْ.

في خضمِّ هذا المزاج الكئيب، قدَّم رئيس شركة دي لا رو جيريمي مارشال إلى مُلَّاك شركة بورتالز عرضَ استحواذ في مطلع عام ١٩٩٤م. وفقًا لتقارير إعلامية، عرض ٦٥٠ مليون جنيه استرليني؛ أيْ ما يُمثِّل زيادةً بنحو ٥٠ في المائة على السعر الذي كان سهم بورتالز متداوَلًا به في البورصة. لكن إدارة بورتالز رفضتِ العرض بدعمٍ من الموظفين. لم تَشَأ الشركة العريقة أن تفقد استقلالها. عندئذٍ انهار سعر سهم بورتالز، بينما حلَّق سهم دي لا رو في السماء. كان ينبغي أن يكون ردُّ الفعل هذا من جانب البورصة بمنزلة إنذار لشركة دي لا رو من مشكلات وشيكة، لكن هذه الإشارة أُغفلتْ. جُرحت كبرياء مارشال. ولعلَّه كان أيضًا قلقًا من إقدام مستثمر آخر على الاستحواذ على هذا المورد المهمِّ استراتيجيًّا. فجأةً ظهرتْ في وسائل الإعلام تقارير تتحدَّث عن سكن مدير بورتالز

التنفيذي لسنوات في ضَيْعة ريفية مترفة. ذكرتِ الصحف أن الإيجار السنوي التقديري لهذه الضيعة يزيد عن ١٠٠ ألف جنيه استرليني. كانت مِلكية لافرستوك هاوس تعود إلى بورتالز، لكن القائمة المالية لم تكن قد تضمَّنت أيَّ كلمة عن هذا الأمر. بدأ خط الدفاع يترنَّح. واصلتْ دي لا رو هجومها قائلةً إنه سيتم توحيد الخبرة الفنية لشركتين رائدتين في مجال أوراق النقد والسندات المالية؛ مما يسمح لهما بتحقيق تآزر كبير في تطوير خصائص أمنية جديدة لورق إنتاج النقد.[7] وعندئذٍ تستفيد بورتالز من قُرب شركة طباعة النقد من العملاء. أبرما صفقةً في ديسمبر عام ١٩٩٤م استحوذت دي لا رو بموجبها على ١٠٠ في المائة من رأس مال بورتالز، دافعةً ٧٢٠ مليون جنيه ثمنًا لذلك، وفقًا لحسابات داخلية في مدينة لندن. تقرَّر أن يُدفَع نحو ثلثي ذلك المبلغ نقدًا، على أن تتم مبادلة أسهم لصالح بقية المساهمين، بمَن فيهم كثيرٌ من موظفي بورتالز الذين سبق أن تلقَّوْا توزيعات أسهم.

أحدث ذلك بلبلة في سوق الأسهم. ففي السنة المالية السابقة (١٩٩٣م)، كانت بورتالز قد حقَّقت أرباحًا قبل احتساب الضرائب تبلغ ٣١ مليون جنيه استرليني على مبيعاتها المجمَّعة البالغة ١٩٨ مليون جنيه. كان ذلك ربحًا لا بأس به، لكن المبيعات والأرباح كانتا تشهدان ركودًا منذ سنوات. اعتُبر في المدينة أن تقديم علاوة سعرية تصل إلى ٣١ ضعفًا لعائد سهم بورتالز مرتفعًا أكثر مما ينبغي، ولا سيما عند الأخذ في الاعتبار أن دي لا رو استدانت بغزارة لتمويل هذا الاستحواذ. تم الشراء في غضون بضعة أسابيع فقط، واستفادت أثناءَها دي لا رو بسرعة من الارتفاع التاريخي الذي بلَغَه سعرُ سهْمِها، الذي تَجَاوَز تحديدًا ١٠٠٠ بنس، لتدبير زيادة كبيرة في رأسمالها. بعد الاستحواذ الذي أُعلن عنه بنشوة انتصار بشهر واحد بالضبط، أصدرتْ دي لا رو إنذارًا بانخفاض وشيك في أرباح السنة المالية الجارية، وأوعزتْ إلى العالم المالي الحائر بأن يترقَّب مساهمةً ربحية سالبة لعامَيْن تاليين على الأقل بعد الاستحواذ. هبط سعر سهم دي لا رو هبوطًا سريعًا؛ حيث فقد نحو نصف قيمته السوقية في غضون بضعة أشهر. شيء بسيط من العزاء تمثَّل في أنَّ بورتالز ستكون الشركة الوحيدة التي سيُمكِنها الاحتفاظ باسمها ضمن مجموعة دي لا رو. ولا ننسَ أنَّ هذه الشركة التابعة كانت أقدم من الشركة الأم بمائة سنة؛ مما فرض عليها مسئولية كبيرة.

كانت المخاوف مبرَّرة تمامًا. كان واضحًا منذ سنوات أن السوق في حالة تقلُّب، بما لا يَصُبُّ في صالح بورتالز في أغلب الأحيان. فعندما شرعت جيزيكه أوند ديفريَنت في

ستينيات القرن العشرين في بناء مصنع خاص بها للورق المُؤَمَّن، كان المنافسون لا يزالون قادرين على رفض تزويدها بالتكنولوجيا اللازمة لآلات صنع الورق المخصوص. اضطرت جيزيكه أوند ديفريَنت إلى تطوير هذه المعرفة الهندسية ذاتيًّا بمساعدة مُصنِّع الآلات دورييس. في النهاية صارت شركة ميونخ تتمتع باستقلال ذاتي في هذه التكنولوجيا. لم يكن الآخرون يُريدون ذلك. كان منطقيًّا آنذاك أنْ يُنصح مصنع ورق لويزنتال بأن يكون حَذِرًا بشأن تمرير تكنولوجيته الثمينة. كان مصنع لويزنتال آنذاك يتكبَّد خسائر كبيرة، ومن الطبيعي أنه لم يكن يرغب في القضاء على سوق تصديره. كان المنافِسون الراسخون لا يزالون يسيطرون على أسعار السوق العالمية. كان نشوب حرب أسعار سيضر بشركة ميونخ.

لكن مصنع لويزنتال شقَّ طريقَه صعودًا ببطء؛ حيث أصبح مورِّدًا دوليًّا مهمًّا للورق المُؤَمَّن. ثم لم تَعُدِ المسألة مجرد مسألة نقل تكنولوجيا. صار عليه آنذاك أن يَقلَق بشأن الأسعار والأسواق. فأي شيء أكثر منطقية من التحالفات السرية في سوق تحتكرها أقلية مبتلاة دومًا بالطاقة الإنتاجية الزائدة؟ لم يكن سيجفريد أوتو خجولًا في مثل هذه الأمور. فمثل هذه المفاوضات الحساسة تأتي على نحو أسهل عندما يكون اللقاء في محيط ساحر، كأنْ يكون تحت شمس تسكانيا الدافئة. كانت المحصلة «الاتفاق الإيطالي» الذي التزم فيه الثلاثة الكبار بألَّا يُقدِّموا أقلَّ من سعر الإنتاج عند التصدير، وأن يبتعدوا طواعيةً في حالات معينة — كحالة بلد يعتبره منتِج آخر عميلًا له — بات واضحًا مرارًا وتكرارًا فيما بعدُ في مناقصات توريد الورق — وأيضًا مناقصات طباعة النقد — أن مورِّدًا ما يُقدِّم عطاءً جذَّابًا فيما يَخُصُّ فئات معيَّنة من أوراق النقد؛ ومع ذلك يُخرِج نفسَه بقوة من المناقصة بعرضه أسعارًا عالية علوًّا غير منطقي فيما يخص الفئات الأخرى.

كان هذا مجرد تكهُّن في البداية، لكنَّ الشائعات قويت باستمرار، على سبيل المثال فيما يخص الخيط ذا الفتحة الموجودة عند أحد حواف الورقة النقدية الذي طوَّرتْه بورتالز بعد ذلك بسنوات. في حالة هذا الخيط ذي الفتحة، نَجِدُ الخيط المُؤَمَّن المصنوع من البوليستر الشفاف، الذي كان في الأحوال الأخرى يُطمَر تمامًا في الورق، يَظهَر على السطح على نحو متقطِّع. ولا يُميَّز مسارُ الخيطِ المتصلُ إلا عند النظر في الورقة على خلفية مضاءة. هذا الخيط البوليستر، المكسوُّ سطحُه بألومنيوم أو معدن ثمين، متقطِّع جزئيًّا على مسافات متساوية، لكن دون قطع موصليته الكهربائية. وهو يُتِيح وضع

كتابة سوداء بحروف مجهرية على خلفية بيضاء، كانت أصلًا لا تُرى إلا في الصورة السلبية الفوتوغرافية ككتابة بيضاء على خلفية سوداء. وهذه خاصية أمنية إضافية وفعالة. نقلت بورتالز ترخيص هذا الابتكار إلى لويزنتال دون ثمن. وبالتأكيد، كان هناك دور في هذا الصدد لعبه ردُّ فعل العملاء بممانعة متزايدة لإقامة روابط وثيقة مع مورِّد واحد فقط، وعدم رغبتهم كذلك في أنْ يَصِيروا تابعين بسبب خاصية أمنية يوفِّرها مورِّد حصري. لكن وجهة نظر السوق كانت تتمثَّل في أنَّ بورتالز لم تَعُدْ قوية بما يكفي لتحقيق نجاح بخاصيتها الأمنية الجديدة بمفردها تمامًا. اكتشفتْ كرين آند كومباني — شركة تصنيع ورق إنتاج الدولار — تهديدًا لسوق صادراتها في الاتفاق بين بورتالز ولويزنتال. في النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، قاضَى الأمريكيون — الذين كانوا آنذاك يُشغِّلون مصنعًا ثانيًا للورق (يُطلَق عليه باي ستيت) يستخدم تكنولوجيا القالب الأسطواني التقليدية للتصدير — مصنع لويزنتال بزعم تعدِّيه على براءة اختراع. وأخفقوا إخفاقًا تامًّا؛ حيثُ خَسِرُوا أيضًا حماية براءة الاختراع المتواضعة التي كانت لديهم حتى ذلك الحين. لم يكن من الحكمة أن يتصارعوا أمام القضاء على عملية لم يكونوا أتقنوها حتى تكنولوجيًّا.

إبرام اتفاقيات الشرف مسألة سهلة بالطبع، أما ما إذا كانت هذه الاتفاقيات ستُحتَرَم أم لا، وإلى متى ستُحتَرَم، فهي مسألة أخرى. لكنَّ الطاقة الإنتاجية الزائدة المزمنة تحدُّ بوضوح من قيمتها؛ لأنه في حالة الشك، يفكِّر كلُّ مورِّد أولًا في استخدام طاقته الإنتاجية. على سبيل المثال، ظلَّت الهند سوقًا مميَّزة وذات أهمية خاصة لبورتالز، وكانت قد بَنَتْ مصنعًا لورق إنتاج الروبيَّة في هوشانج أباد بالقرب من مجمع ديواس الضخم لطباعة النقود. وبما أن الهند كانت تملك تحت تصرُّفها الموادَّ المطلوبة لتصنيع ورق إنتاج النقد، من القطن إلى الكيماويات، فإنها كانت ترجو أن تُقلِّص اعتمادَها على واردات الورق الغالية. لكن مصنع هوشانج أباد، الذي يُنتِج اليوم نحو ٤٠٠٠ طن متري سنويًّا، أُقيم بحجم أصغر مما ينبغي في البداية، ولم يكن بأيِّ حال يُضارِع الطلب الهندي المتزايد بحِدَّةٍ. كما ابتُلِي المصنع أيضًا بالإضرابات العمالية والعراقيل الفنية على نحوٍ متكرر، لدرجةٍ أثارتْ حتى دهشة الخبراء. ولتلبية الاحتياجات البالغة آنذاك نحو ١٢ ألف طن متري سنويًّا، كانت الهند لا تزال مضطرة إلى الاعتماد على الواردات. قدَّم هذا، وما زال يُقدِّم، مساهمة مشكورة في معدل تشغيل مصنع بورتالز في أوفرتون.

لا شك أن الهند، بمتطلباتها الهائلة، كانت سوقَ مبيعات جذَّابة بشدة لشركة ميونخ. في البداية تمكَّن مصنع لويزنتال من بيع الورق إلى الهند في بداية ثمانينيات القرن العشرين، ثم حدث توقُّف في التوريد لمدة عَقْد ونصف العَقْد قبلَ أنْ تُعلِن شركة ميونخ، الكتومة فيما عدا ذلك، بنبرة شبه انتصارية في خريف عام ١٩٩٨م عن توقيع أكبر عَقْد لها لتصدير ورق إنتاج النقد في صفقة مع الهند تُقدَّر بنحو ١٠٠ مليون مارك ألماني. واليوم فإنَّ مصنع لويزنتال من بين المورِّدين الاعتياديين لشبه القارة. وبعدَ أنْ أعْلَنَ الهنود عن سياسة «النقد النظيف» في مطلع الألفية، صارت علاقة العمل التي تَجمَعُهم بجيزيكه أوند ديفريَنت أوثقَ مِن ذِي قبل. ورَّدتْ ميونخ الآن نظامها الخاص بمعالجة أوراق النقد إلى الهند بأعداد كبيرة، بل وتمكَّنتْ من تركيب مستشعراتها الخاصة بمراقبة جودة الطباعة على آلات كوموري في مطبعة سالبوني الجديدة. ووفقًا للتقارير المتخصصة، تُجرِي ميونخ مباحثات مع مموِّلين هنود من القطاع الخاص لبناء مصنع ورق كبير قد يؤذن بنهاية توريدات بورتالز إلى الهند. لكن شركة ميونخ لطباعة النقد ليست على عجلة من أمْرِها لإقامة هذا المصنع. فمَن الذي يتلهَّف على خسارة عميل مُهِمٍّ كهذا؟

كان مارشال، باستحواذه على بورتالز، يضع نُصب عينيه مثال جيزيكه أوند ديفريَنت ومصنعها المربح للورق، لكن دخول مجال الورق جاء بعد فوات الأوان وبثمن فادح. الناس في «المدينة» يُعَزُّون أنفسَهم اليوم بفكرة أن شركة دي لا رو لن يمكنها الاستمرار كشركة لطباعة النقد دون بورتالز. التحول من طباعة النقد إلى الورق في سلسلة القيمة المضافة وتضمين خصائص أمنية تكنولوجية عالية في المادة الورقية الأساسية يؤكدان سلامة هذا القرار الاستراتيجي. يظل الضغط السعري وقوة العُملة البريطانية عبئَيْن على بورتالز بالتأكيد. كان قرار الشراء صحيحًا، لكن سعر الشراء كان أعلى مما ينبغي بـ ٣٠٠ مليون جنيه، كما نوَّه الرئيس التنفيذي إيان متْش إلى زملائه، وهو ينظر إلى الوراء، إلى استحواذ دي لا رو. لم يتعافَ سعرُ سهم دي لا رو قط من نكبة بورتالز.

جهود نحو خط أعمال إضافي

بطبيعة الحال، كانت شركة طباعة النقد البريطانية ذات التدابير الأمنية الصارمة قد نوَّعتْ نشاطَها مبكِّرًا ودخلتْ في خطٍّ أعمال إضافي هو الآلات؛ إذ كانت شركة دي لا

رو من أوائل مَن اعترفوا في الصناعة بأهمية معالجة أوراق النقد. لكنَّ البريطانيين لم يتخصَّصوا في العمل مع البنوك المركزية، بل تخصَّصوا بدلًا من ذلك في أَتْمَتَة صرْف النقد لدى البنوك التجارية؛ إذ كان هذا يُبشِّر بأحجام مبيعات أكبر. في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كانت شركة دي لا رو قد رَكَّبت بالفعل أول آلات صرف في لندن أتاحت للعملاء سحب النقد على مدار اليوم. تَلَتْ ذلك آلات عَدِّ وفرزِ النقد المستخدمة في شبابيك الصرَّافين، بالإضافة إلى تغذية آلات الصرف بأوراق النقد أوتوماتيكيًّا. ومن حين لآخر كانت شركة دي لا رو تدَّعي قيادة السوق في هذا المجال.

لكن الشركة اعتمدتْ في بنائها لعملها في مجال الآلات، اعتمادًا أقل على قوة نشاطها الذاتي في البحث والتطوير، مواصِلةً التوسُّع بدلًا من ذلك من خلال صفقات شراء التكنولوجيا واستهداف الأسواق. كان هذا يوفِّر الوقت والمال، ويسمح بدخول السوق بسرعة، إذا كان المرء محظوظًا في مشترياته. وكان الاستحواذ على إنتر إنوفيشَن السويدية في بداية تسعينيات القرن العشرين ضربة حظ. كانت هذه الشركة تطوِّر وتُنتج آليات التوزيع للصرف الفردي لأوراق النقد، وهي أجهزة يحتاج إلى شرائها صغار المُصنِّعين الذين يُمارِسون نشاطَهم في مجال آلات الصرف كمجرد متخصصين في دمج الأنظمة. أما كبار مورِّدي آلات الصرف، وهم: آي بي إم وإن سي آر وديبولد الأمريكيون، وفِنكور نِكسدورف الألماني، وفوجيتسو الياباني؛ فيطوِّرون ويُنتِجون هذه الأجهزة، لكنْ لا يَبِيعون تكنولوجياتهم لطرف ثالث. الاستحواذ على إنتر إنوفيشن مكَّن شركة دي لا رو من دخول هذا المجال المتخصِّص باعتبارها ما يُسمَّى صانع معدات أصلي، وضمن لها نجاحًا مستدامًا في المبيعات في أوروبا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية. أثبَتَ حضور شركة دي لا رو العالمي أنها تُمثِّل بطاقة رابحة هنا. ازدادت المبيعات زيادةً غير متكافئة فور الاستحواذ على الشركة السويدية، وسرعان ما فاقت مبيعات طباعة النقد والسندات المالية التقليدية.

لكن أهم ما يعيب تلك الاستراتيجية السوقية القائمة على صفقات الشراء هو أنها تعوق تطوير المرء قدراته الذاتية، وقد ظهرتْ نقطةُ الضعف هذه في وقت مبكِّر عندما بدأتْ شركة دي لا رو تُظهِر اهتمامًا بالأنظمة العالية الأداء لمعالجة أوراق النقد. ربما لم تَحْظَ أهمية هذه السوق الكثيرة المطالب بالتقدير في الوقت المناسب؛ إذ لم تَحْذُ دي لا رو حَذْوَ الآخرين حتى أُعجبتْ بالعمل التطويري في ميونخ في مجال «أوراق النقد القابلة للأَتْمَتة» وأنظمة معالجة أوراق النقد المكمِّلة. كانت دي لا رو قد اشترتْ في سبعينيات

القرن العشرين كروسفيلد إلكترونِكس، وهو مورِّد لأنظمة الرقابة، وكان آنذاك يعكف على تطوير نظامٍ لفحص أوراق النقد بصريًّا بالاشتراك مع رِكوجنِشَن إكوِبمِنت في دالاس، وهي شركة أمريكية متخصِّصة في أنظمة الفرز البريدي. لم يَلْقَ النظامُ الذي طرحتْه دي لا رو آنذاك إلا اهتمامًا ضئيلًا بالسوق؛ إذ كان هذا النظام يتسم بالبطء الشديد، ويواجه صعوبةً في فحص الأوراق المتسخة. فبِيعتْ كروسفيلد من جديد.

ظلَّت نفقات هذه الشركة ذات التدابير الأمنية الصارمة على البحوث والتطوير منخفضة نسبيًّا، فكانت في بداية تسعينيات القرن العشرين تصل إلى ٢ في المائة فقط من المبيعات. وحتى النسبة الحالية البالغة ٢٫٧ في المائة من مبيعات المجموعة تُعادِل أقلَّ من نصف النسبة التي ظلَّت جيزيكه أوند ديفريَنت تستثمرها في بحوثها لسنوات، وإنْ كان رقم ميونخ هذا يشمل مجال البطاقات الكثيف التكلفة. بل إنَّ دي لا رو خفَّضتْ في النصف الأول من تسعينيات القرن العشرين إنفاقَها على البحوث في قطاع الآلات. وعندما زِيدت النفقات من جديد مع اقتراب اليورو، جاء هذا الجهد بعد فوات الأوان. رَبِحَتْ دي لا رو من تجديد آلات صرف النقد في منطقة اليورو، وحقَّقت مبيعات قياسية في مجال «أنظمة الدفع». لكن الشركة البريطانية لم تلعب دورًا تقريبًا في أنظمة الفحص المستخدَمة في البنوك المركزية والبنوك التجارية الكبرى. كان قد حِيلَ عمليًّا بينها وبين دخول هذا المجال الخاص في بلدان اليورو.

بحثت دي لا رو مجدَّدًا عن الخلاص في الاستحواذ، فقرَّرت الاستحواذ على شركة كَرَنْسي سِستمز إنترناشونال الأمريكية، التي كانت بالفعل في تلك المرحلة ذات تاريخ متقلِّب. كانت الشركة قد اجتُزِئَتْ من شركة رِكوجنِشَن إكوِبمِنت السالفة الذكر في بداية تسعينيات القرن العشرين، عندما فشِلَتْ تلك الشركة في الوفاء بعَقْدٍ تَلَقَّتْه من الاحتياطي الفيدرالي لتطوير نظام قادر على معالجة أوراق النقد. وعندئذٍ خاطر بعض الموظفين بشراء الشركة بأنفسهم لمواصلة التطوير بمفردهم بما لديهم من معرفة تكنولوجية. كانت آلات كَرَنْسي سِستمز إنترناشونال تُباع أيضًا لبعض البنوك المركزية (أستراليا وكندا وإسرائيل وماليزيا وجنوب أفريقيا وتايوان)، لكن تقنية المستشعرات وسرعة العمل في فحص أوراق النقد ظلَّتَا تمثلان مشكلة. ظل اختراق السوق المنشود يُراوِغ الشركة التي تُعانِي نقصًا مزمنًا في التمويل. وبهذه الطريقة، بِيع أغلبية رأس مال كَرَنْسي سِستمز إنترناشونال في النهاية إلى شركة جي بلاس دي (لا علاقة لها بجيزيكه أوند ديفريَنت) في بولونيا، وهي شركة بالغة التكتُّم كانت تُعتَبَر واحدًا من كبار مورِّدي آلات تعبئة السجائر

في العالَم. أرادتْ شركة بولونيا المزدهرة تنويعَ نشاطِهَا بدخول مجال ثانٍ بسبب الأزمة في صناعة التبغ، لكن سرعان ما تبيَّن لها أنَّ إحداث تحوُّل مالي وتكنولوجي في كَرَنْسي سِستمز إنترناشونال مكلِّف للغاية. ومِن ثَمَّ انتهى الحال بهذه الأخيرة في يَدَيْ دي لا رو.

استُحوذ على الشركة الكائنة في تكساس مقابل ٥٥ مليون دولار، بما في ذلك الدَّيْن، قبلَ طرْح اليورو بأشهُر قليلة فقط، لكن سرعان ما اكتشفتْ دي لا رو أنَّ دمْج وحدتَيْن عليلتين لا يَنتُج عنه وحدةٌ واحدةٌ معافاة. تجلَّتْ صعوبة غير متوقعة في دمج كَرَنْسي سِستمز إنترناشونال، وفي إعادة مواءمة قواعد الإنتاج وتطوير حلول تكنولوجية جديدة. زادت التكاليف بشكل جنوني. بُعيدَ استحواذ دي لا رو على كَرَنْسي سِستمز إنترناشونال، نجَحَتْ جيزيكه أوند ديفريَنت في الحصول على فرصة لدى البنوك المركزية لأستراليا ونيوزيلندا والهند وبلدان أخرى بأنظمتها الكبيرة لفحص أوراق النقد، بل واجتذبتْ عملاءَ كبارًا من البنوك والكازينوهات في الولايات المتحدة. اضطرت دي لا رو إلى الاعتراف علانيةً بأنها أخطأت في تقدير السوق، وخفضت قيمة الاسم التجاري لكَرَنْسي سِستمز إنترناشونال. لكن البريطانيين لم يَيْأَسوا. فبُعيدَ طرح اليورو، قامت دي لا رو بشراء بابيلاكو — وهي شركة متخصصة في أَتْمَتة معالجة أوراق النقد في شبه جزيرة أيبيريا — لدخول نشاط جديد هو إعادة تدوير النقْد. هذا القطاع واعد، وإنْ كان التحرُّك جاءَ في وقت غير مؤاتٍ آنذاك. كانت الأزمة البنكية هي التي تسبَّبتْ في انهيار مبيعات الشركة التابعة الجديدة في أهم سوقَيْن لدَيْها؛ وهما إسبانيا وألمانيا. من جديد اضطر البريطانيون إلى تخفيض قيمة الاسم التجاري لشركة مستحوَذ عليها حديثًا. وعلى الرغم من حجم المبيعات الجيد الذي يحقِّقه قطاع الآلات، فإنه يظل بمنزلة نقطة ضعف لدى المجموعة البريطانية ذات التدابير الأمنية الصارمة.

المنافسة غير المقدَّرة حقَّ قدْرِها

نعود إلى طباعة أوراق النقد. هذا مجال شديد الحساسية لا يكفيك فيه أن يكون لديك منتَج جيد أو حتى أجود في بعض الأحيان؛ إذ تلعب الاعتبارات السياسية دورًا محوريًّا في تقرير مَن يجوز له طبع أوراق النقد لبلد معين. ظلت دي لا رو لفترة طويلة صاحبة اليد العليا في هذا المجال. كان للاتصالات على المستوى الدبلوماسي والاستخباراتي أثرُه. وعندما كان يَجِدُّ الجدُّ، كان المرء يطلب مساعدةً متكتِّمة لكي يتخلَّص من منافس مزعج. يمكن لحالة بولندا أن توضِّح بشكل جيد جدًّا الحساسية السياسية التي تُميِّز مجال

طباعة النقد، وقوة شركة طباعة النقد البريطانية الخاصة. فبعد سقوط جدار برلين بفترة قصيرة، قررتْ وارسو إنتاج إصدار جديد تمامًا من أوراق النقد في إطار إصلاح العملة. كان نارودوفِه بنك بُلْسكي، وهو البنك الوطني البولندي، لديه شركة طباعة نقد مملوكة للدولة هي بولسكا فِتفورنيا بابيرُف فارتوشوفِخ، بمقدورها طبع الزلوتي الجديد (العملة البولندية)، لكنَّ طاقتَه الطباعية كانت تُستَهلَك في طبْع أوراق النقد التي كانت لا تزال سارية. علاوة على ذلك، كان يُفتَرَض أن يكونَ طبْع النقد الجديد سرًّا صارمًا لتجنُّب المزيد من إزعاج الشعب الذي كان يُصارِع بالفعل صعوبات التحول؛ ومن ثم تقرَّرت طباعة النقد في الخارج. كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد أقامت لشركة بولسكا فِتفورنيا بابيرُف فارتوشوفِخ مصنعَ ورق حديثًا في سبعينيات القرن العشرين، وكانت كثيرًا ما تحصل على الورق من هناك؛ مما كان يوفِّر لبولندا العملة الأجنبية. كثيرًا ما كانت وفود بولندية تزور ميونخ، وكانت الاتصالات الشخصية وثيقة جدًّا؛ لذا أبرم البنك الوطني البولندي عَقْدًا مع جيزيكه أوند ديفريَنت لطباعة ٥٥٠ مليون ورقة زلوتي في صفقة تُساوي أكثر من ٣٠ مليون مارك ألماني. وممَّا لعب دورًا كبيرًا في إسناد هذا العقد تلك التطمينات بأنَّ أوراق النقد البولندية الجديدة ستشتمل على الخصائص الأمنية ذاتها الموجودة في الإصدار الثالث من المارك الألماني (بي بي كيه ٣)، الذي كان البنك الاتحادي يستعدُّ لإنتاجه. كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد كُلِّفتْ بطبْع نصف تلك الكمية، كما قامت حصريًّا بتوريد كل الورق اللازم لطباعة أوراق المارك الجديدة، التي اعتُبرتْ خصائصها الأمنية شديدة الفعالية في مكافحة التزييف. لهذا السبب كان يُفترَض أن يأتي الورق اللازم لإنتاج الزلوتي الجديد أيضًا من لويزنتال. في مقابل ذلك، طلبت شركة ميونخ من مصنع الورق البولندي طلبية ورق كبيرة لطباعة أوراق نقد لزائير. تم الحصول على التصميمات اللازمة لفئات الزلوتي التسع (من ١ إلى ٥٠٠) من اثنين من فناني الرسوم الجرافيكية البولنديين، وكُلِّف مركز التكنولوجيا التابع لشركة دي لا رو جوري في سيفِلِن بتوفير المستلزمات، التي تتمثَّل تحديدًا في إعداد النُّسَخ الأصلية وصُنع الألواح الطباعية. سافر شتيفان تيمنسكي، مدير عام مطبعة النقد البولندية والخبير المعروف دوليًّا في أمْن أوراق النقد، مرارًا إلى لوزان في بداية تسعينيات القرن العشرين لمراقبة سَيْر العمل في النسخ الأصلية. تم الطبع في جيزيكه أوند ديفريَنت. حازت التجارِب الطباعية على موافقة لا تشوبها شائبة من الجانب البولندي. نُفِّذ عقد الطباعة على نحو

حاز الرضا التام. كانت — كما أكد العديد من الخبراء المستقلين بالإجماع — عملية طبع نقد نُفِّذت بطريقة مثالية.

كان اقتصاد بولندا لا يزال يُعاني من صعوبة إعادة البناء في حقبة ما بعد الشيوعية. كان هناك تعديل كبير للتضخم؛ ومن ثم لم يَشَأ البنك الوطني البولندي إصدار عُملته الجديدة ريثما تترسَّخ الإصلاحات المعلَن عنها في السياسات الاقتصادية والمالية العامة، فتَقرَّر حفظ أوراق الزلوتي الجديد في المستودعات. كان متوقَّعًا أن يكون هذا الحفظ في ألمانيا لأسباب تتعلَّق بالسرية والأمن، فوفَّر البنك الاتحادي المساحة اللازمة لتخزين ٦٠٠ طن متري من أوراق النقْد بالمجَّان. لكنَّ الإصلاحات توقَّفتْ وانزلق الاقتصاد البولندي في أزمة متزايدة العمق. تعاقَب المحافظون على البنك الوطني البولندي بسرعة حتى عُيِّنتْ هانا جرونكِفِتش فالتس محافظًا عام ١٩٩٢م، وهو الوقت الذي بدأتْ فيه المشكلات. لأسباب لم تكن كلُّها شفافة، كانت أوراق الزلوتي الجديد شوكة في جنب المحافظ الجديد. وجد ممثلو البنك الوطني البولندي فجأةً عيبًا في الخصائص الأمنية في أوراق الزلوتي المخزَّنة في ألمانيا، مؤكِّدين أنها لا تستوفي أحدث مستوًى أمنيٍّ لمكافحة التزييف. بل ولم يتمكَّن تقرير خاص من البنك الاتحادي الألماني من إقناع وارسو بأن أوراق الزلوتي هذه، المشتملة على خصائص أمنية تُضاهِي خصائص أوراق المارك الألماني الجديد، ليست عُرضة للتزييف بدرجة عالية. كانت هناك شائعات خبيثة متداوَلة في المجال تقول إن اسم سَلَف سَلَفِها المدوَّن على أوراق الزلوتي يُشكِّك في جدارتها بالمنصب.

لم يَسُرَّ المنافسين قط أن سُمح لجيزيكه أوند ديفريَنت بطبع أول أوراق نقد لبولندا بعد تحرُّرها من الشيوعية. تظاهرتْ دي لا رو بتأييد الاعتراضات الأمنية، لكنْ أكَّدتْ في الوقت نفسِه أنَّ المطبعة الحكومية البولندية غير مُهيَّأة فنيًّا لطبع نقد حديث، وعرضت طبع الأوراق الجديدة، فوافق البنك الوطني البولندي؛ مما أذهل اللاعبين في هذا المجال كثيرًا. لزم شحن الـ ٥٥٠ مليون زلوتي التي كانت جاهزة للإصدار ومخزَّنة في هِسِّه وإعادتها إلى ميونخ وإعدامها بمعرفة جيزيكه أوند ديفريَنت في عملية مكلِّفة جدًّا، باستثناء عدد صغير طُبع عليه ما يُفيد إلغاءَه بمعرفة وارسو، وطُرِح لجامعي العملة الدوليين. دفع البنك الوطني البولندي أيضًا للألمان ثَمَنَ خدماتهم دون اعتراض. لكن ما يُعادِل أكثر من ٣٥ مليون مارك ألماني — هذا إجمالي ما تكلَّفتْه الأوراق التي لم تَرُقْ للبولنديين من مرحلة طبعها إلى إعدامها — تلاشَى كالدخان بأدق ما تحمله الكلمة من معنًى. كان قرارًا غريبًا بالنسبة إلى بولندا، التي كانت تُجرِي مفاوضات صعبة

على إعادة هيكلة الديون مع دائنيها الأجانب في تلك المرحلة، وكانت أيضًا تفتقر إلى العملة الصعبة اللازمة للواردات الحيوية. طُبع الإصدار الجديد الكامل من الزلوتي الذي صمَّمتْه دي لا رو، واقتصر على خمس فئات آنئذٍ، في مالطة، وطُرحتْ للتداول في نهاية عام ١٩٩٣م، لكن شركة طباعة النقد البريطانية هذه لم تفرح كثيرًا بضربتها الموفَّقة؛ إذ وجدت بعض الأوراق التي كان ينبغي فعلًا إعدامها باعتبارها أوراقًا مَعِيبة طريقها إلى التداول. وبعد الإصدار الأول فقط، سحب البنك الوطني البولندي عَقْد الطباعة من دي لا رو، واستردَّ كل المواد المعينة التي كان قد زوَّدها بها، وطبع منذ ذلك الحين نقده بنفسِه.[8] علاوة على ذلك، لم يتحقَّق شيء فيما يتعلَّق بعملية الاستحواذ المنشودة على مطبعة النقد البولندية، التي أرادت دي لا رو استخدامها كقاعدة في أوروبا الشرقية الآخذة في الانفتاح. أخفق هذا المشروع بسبب اعتراضات من الحكومة في وارسو. كان ذلك مزعجًا جدًّا؛ لأنه يبدو الآن أنَّ مطبعة النقد البولندية قد يُسمح لها، في ظل ظروف معينة، بطبع أوراق اليورو لبولندا ودول البلطيق إذا دخلت منطقة اليورو.

كانت سوق أوراق النقد الدولية في حالة من اللايقين. فعلَى الرغم من الجمود في حجم الأوراق المطلوب طبعُها في السوق المتاحة، جَعَل الإنترنت هذه السوق الكتومة أكثر شفافيةً بكثير مما كان يُتصوَّر من قبلُ. كما ازداد وعْيُ البنوك المركزية بالأسعار. شقَّ مورِّدون جُدُدٌ طريقَهم إلى الساحة الدولية. كانوا يُمثِّلون شركات طباعة نقد خاصة من بلدان صغيرة؛ كالشركة السويسرية أورِل فوسلي إيه جي في زيوريخ، والشركة الهولندية إنسخيده إن زونِه في هارلم، اللتين استغلَّتا جودة طباعتهما التي لا تشوبها شائبة لاستهداف أسواق تصديرٍ متطلباتُها من النقد محدودة. كانت كلٌّ مِن الشركتين تتميَّز بمؤهلات تكنولوجية قوية كشركة طباعة للعملة الوطنية، وسَعَتَا إلى الحصول على عمل إضافي لاستغلال الطاقة الطباعية الزائدة عن حاجة طبع العملة الوطنية. كان أثرهما على سوق النقد المتاحة دوليًّا صغيرًا نسبيًّا من حيث الحجم.[9] كانت هناك حاجة لأنْ تُضاف إلى هذه المنافسة الشركةُ الفرنسية فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير، التي لم تتأسَّس إلا في ثمانينيات القرن العشرين، وكانت تطبع من أجل التصدير فقط. نجحت شركات طباعة النقد الخاصة هذه، بسياساتها التسعيرية الجريئة، في الاختراق السريع لأسواق دي لا رو التقليدية في أفريقيا وأمريكا الوسطى وجنوب شرق آسيا.

كذلك كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد قَوِيَتْ شوكتُها وصارتْ منافسًا محتمَلًا في طباعة النقد، على الرغم من أنها كانت قد لعبتْ منذ زمن طويل دورًا ثانويًّا يتناقض مع

أهميتها في مجال الورق. فتَحْتَ ضغط التزايُد المستمرِّ في قيمة المارك الألماني، كان تركيز هذه الشركة منصبًّا عادةً على الشريحة العليا في طباعة أوراق النقد؛ حيث كان يمكنها أيضًا تقاضي أثمانًا مرتفعة نظيرَ ما تتسم به من جودة عالية. كانت المواصفات الفنية الصعبة لطباعة المارك الألماني، بالإضافة إلى السياسة السعرية المرنة للبنك الاتحادي الألماني، شرطين أساسيين لهذه الاستراتيجية. كانت دي لا رو قد ازدهرتْ نتيجةً للأنشطة الضخمة التي اضطلعتْ بها، وكانت أحيانًا تضطلع بتنفيذ عقد لا يُدِرُّ أيَّ رِبْح، أو لا يُدِرُّ إلا القليل، لاستغلال طاقتها الطباعية الهائلة على نحو أفضل. تغيَّر ذلك تغيرًا جذريًّا في العَقْد الأخير من القرن العشرين؛ ففي بداية تسعينيات القرن العشرين دخل المنافِسُ الكائن في ميونخ — على نحوِ ما نوَّهنا — السوقَ المتاحة دوليًّا بتوسُّع متزايد، و«بشراسة»، كما اعترف أيضًا في تاريخ شركته.

ربما كان رضا دي لا رو عن قُوَّتها هو الذي جَعَلَها لا تُعِير إلا اهتمامًا قليلًا جدًّا لهذه التغيرات، ولا تستفيد إلا قليلًا جدًّا من مَواطن قوتها في نشاط أوراق النقد الأساسي، وبدلًا من ذلك شتَّتت طاقتها بسعْيِها المحموم وراء مجالات عمل جديدة. على أيٍّ حال، خسرتْ دي لا رو تدريجيًّا عملاء في أفريقيا والشرق الأدنى وآسيا. كانت خسارة ماليزيا كعميل لطباعة النقد لصالح جيزيكه أوند ديفريَنت ضربةً قوية لشركة دي لا رو في تسعينيات القرن العشرين، بعد أن كافحتْ عَقْدَيْن من الزمن وبكلِّ ما أُوتيتْ من سُبُلٍ للحيلولة دون حدوث هذا. لكنَّ ميزان القوة المتحوِّل تجلَّى من جديد في حالة الهند؛ ففي نهاية ١٩٩٧م، طلبتِ الهند تقديم عطاءات لطباعة ٣٫٦ ملايين ورقة روبية، وهو أكبر عَقْد لطباعة «الفائض» (الزائد عن قدرة مطابع النقد المحلية على الطباعة) مَنحه البلد على الإطلاق. كانت دي لا رو تَعتبر الهند عمليًّا «سوقًا داخلية»، وتوقَّعت الحصول على العَقْد. لكن عقب حرب عطاءات اتسمتْ بقَدْر ضئيل من الشفافية، وأثارتْ ضجةً في وسائل الإعلام والدوائر السياسية (وهو ما سيتم تغطيته بالتفصيل في الفصل الذي يتناول المطبعة الاتحادية)، لم يرْسُ على البريطانيين إلا طبع مليارَيْ ورقة، أما البقية فتولَّتْ طبعَها جيزيكه أوند ديفريَنت. كان ذلك أول عَقْد طباعة نقد من الهند تحصل عليه شركة ميونخ، ولم تكن آخر هزيمة من هذا النوع تُمنَى بها دي لا رو. بعد ذلك بفترة قصيرة، طلبت نيجيريا — أكبر بلد في أفريقيا، ومتطلباتها من أوراق النقد هائلة — عطاءات لطباعة ٤ مليارات ورقة نايرا. كان هذا العقد آنذاك أكبر عقد لطباعة «الفائض» يُمنح على الإطلاق في تاريخ طباعة النقد الدولية. كانت دي لا رو تحتلُّ وضعًا ممتازًا في

الدولة الغرب أفريقية، وكانت تملِك أقلية معرقِلة في مطبعة النقد الحكومية النيجيرية. على الرغم من أنَّ شركة ميونخ كانت قد ورَّدتْ نظامًا لفحص أوراق النقد لنيجيريا — وتصادف أنْ كان ذلك بسعر جيد — لم يكن قد سُمح لها بطبع أوراق النقد لنيجيريا إلا مرة واحدة. ومع ذلك مُنحتْ جيزيكه أوند ديفريَنت العقد. لكن شركة ميونخ أسندتْ من الباطن أكثر من نصف الكمية بأكملها إلى دي لا رو، وعَزَتْ هذا رسميًّا إلى «مشكلات في الطاقة الإنتاجية الطباعية».

كان النيجيريون يبحثون منذ زمن طويل عن شركة طباعة نقد أجنبية كشريك في مطبعة نقدهم الحكومية العليلة، وقد ضاعفوا جهودهم آنئذٍ، بل وبدا في وقت من الأوقات أنهم وجدوا ضالتهم في فابريكا ناثيونال دي مونيدا إي تيمبري الإسبانية، غير أن العقد الأوَّلِي أفسدَه إعلانٌ غريب عن عدم وجود أحدٍ بين الإسبانيين لديه معرفة باللغة الإنجليزية. أظهرتْ دي لا رو وجيزيكه أوند ديفريَنت صمتًا مهذَّبًا ربما كان دافعه أكثر من مجرد البيئة الصعبة السيئة السمعة في نيجيريا. سُمح لهما منذ ذلك الحين بتنفيذ المزيد من طلبيات طبع النقد العملاقة لصالح نيجيريا، في حين ظلَّت مطبعة النقد الحكومية النيجيرية معطَّلة. في هذه الأثناء، أجَّل النيجيريون كل خُطط الخصخصة أو الإتيان بشريك أجنبي، مفضِّلين استطباع نقدهم في الخارج في الحالات الطارئة.

مَجْدٌ غَابِر

بحلول النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، لم يَعُدْ ممكنًا إغفال وقوع دي لا رو تحت ضغط متزايد فيما يتعلَّق بهامش الربح والحجم في كافة أنشطتها. كانت حصتَاهَا في كاميلوت ودي لا رو جوري هما الوحيدتين اللتين ما زالتا تُحقِّقان أرباحًا قوية، لكنهما ما عادتا تنتميان إلى النشاط الأساسي. الشركة مدرجة في البورصة منذ عام ١٩٤٧م، وهو استثناء في عالم شركات الطباعة المُؤَمَّنة الذي يتسم بالسرية.[10] فالشكل القانوني كشركة مساهمة يستتبع التزامات — بشأن توزيع الأرباح وواجب الإفصاح مثلًا — يصعب التوفيق بينها وبين العمل المتكتِّم الذي تقوم به شركة لطباعة النقد. ربما شجَّعتِ التوقعات المثيرة من جانب المستثمرين دي لا رو على اتِّباع استراتيجيتها التقليدية المتمثِّلة في شراء شركات ثم بيعها من جديد بعد فترة وجيزة إذا لم تَرْقَ بسرعة إلى توقُّعات محدَّدة. على سبيل المثال، بِيعتْ حصة في أمريكان بنكنوت هولوجرافِكس إلى البائع الأصلي على هذا النحو بعد خمس سنوات فقط، وبالثمن نفسِه بالضبط. كانت

هناك حالات أخرى كهذه. تتمخَّض مثل هذه الاستراتيجية عن تكاليف وتُعطِّل قدرة الإدارة وتُسبِّب قلاقل في الشركة. في النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين وحتى ٢٠٠٤م، بلغ إجمالي التكاليف التي تكبَّدتْها دي لا رو نظير إعادة الهيكلة والتحديث وإغلاق المصانع — أحيانًا تكون هذه المصانع هي المصانع نفسها التي حُدِّثتْ توًّا بتكلفة باهظة — مئات الملايين من الجنيهات الاسترلينية.

من ثم تبلور «القرار الموجِع» بتقليص الطاقة الزائدة في طبع النقد بنسبة ٢٥ في المائة في مطلع عام ١٩٩٨م، وبالتزامن مع ذلك أعلن الرئيس التنفيذي مارشال انسحابه من تعاقده. كتبت الفاينانشال تايمز تتحدَّث عن «السنوات الثلاث الأخيرة من اعتلال الصحة». جاء خليفة مارشال، ويُدعَى إيان متْش، من مجال الهندسة الميكانيكية، وكان يتمتع بسمعة في المدينة بصفته «اختصاصيَّ تحويلِ مسارٍ ذا قوة وإصرار». كان نهجُه موجَّهًا بشكل صارم إلى «القيمة المحققة للمساهمين»، وهي استراتيجية غير معتادة نوعًا ما في مجال أوراق النقد المتحفِّظ الذي يركِّز على المدى الطويل. قام الرئيس التنفيذي الجديد بتغيير ستين مديرًا كبيرًا، بل وذُكر هذا التغيير الجماعي للموظفين باستحسان في تقرير الأعمال السنوي. لكن ذلك كان يعني أن دي لا رو خسرت في خطوة واحدة على مستوى القيادة معظم المديرين ذوي الخبرة في نشاط أوراق النقد المعقَّد. حتى مايكل بيو، الذي ترعرع في أحضان طباعة السندات المالية، رحل قبل الأوان، وكان، باعتباره عضوَ مجلس الإدارة المسئول عن الورق المُؤَمَّن والطباعة، قد ظل على مرِّ السنين يمثِّل الخصم العلني والمفاوِض السري للمنافس المكروه الكائن في ميونخ. كما أعاد المدير التنفيذي الجديد تنظيم أقسام العمل واستحدث قسمًا خاصًّا سمَّاه «الخدمات العالمية»، الذي لم يُدرِك الجميع على الفور مهمته، وقد ظل تقدُّمه في مجال المبيعات مخيِّبًا للآمال، وسرعان ما حُلَّ من جديد.

باشر المدير التنفيذي الجديد تخفيض الدَّيْن الساحق بقوة ساحقة مماثِلة. فبالإضافة إلى بَيْع مجموعة من الشركات التابعة الصغيرة، باع متْش شركة دي لا رو كارد سِستمز، التي طالما احتُفي بها في المجموعة بوصفها معْقِدَ الآمال. ذهب نشاط البطاقات بأكمله، بمبيعاته البالغة ١٤٠ مليون جنيه، إلى المنافس الفرنسي فرنسوا شارل أوبرتور مقابل ٢٠٠ مليون جنيه استرليني. تصادَف بيع هذه الشركة مع ذروة الفورة السعرية في سوق الأسهم، فكان سعر البيع جذَّابًا بالمثل. لكن لم يتبقَّ الكثير في الخزانة؛ حيث لزم تمرير نصف حصيلة البيع على الأقل إلى مساهمي دي لا رو المتذمِّرين في إطار عملية

صرْف أرباح خاصة. كذلك بِيعتْ مرة أخرى فيليبس كارت إي سِستم، التي لم يكن قد مضى على شرائها سوى عام بأكثر من ٥٦ مليون دولار. كان التخلِّي عن نشاط البطاقات محلَّ خلاف شديد داخل الشركة. ما كان يؤيد قرار البيع هو صغر الحصة السوقية الصغيرة، ولا سيما بالنسبة إلى البطاقات الذكية ذات الشريحة التي كانت واعدة بشدة، وضعف إسهام القسم في الأرباح. كان القيام بتوسع من شأنه أن يستهلك قدرًا كبيرًا من الطاقات الإدارية والهندسية، وكان سيتطلب استثمارًا كبيرًا في البحوث والتطوير، ولم تكن الموارد اللازمة متاحة لدى شركة دي لا رو في ذلك الوقت. ربما برَّرت الأزمة العالمية في مجال البطاقات، بعد التخلص من القسم، هذا البيع عند النظر بأثر رجعي. لكن أهل الصناعة كانوا يَرَوْن أنَّ دي لا رو ببيعها قسمَ البطاقات فصَلَتْ نفسَها عن مصدرٍ مهمٍّ للتكنولوجيا؛ مما أضعف بدرجة خطيرة مركزها السوقي في مجال أنظمة الهوية الحديثة، وهو مجال له مستقبله. على الأقل استطاع المدير التنفيذي الجديد سداد عبء الدَّيْن كاملًا ببيع هذه الشركات.

مضى متْش يُباشِر بحيوية مماثلة تعديلات الطاقة الإنتاجية التي أُعلنتْ قبلَ تولِّيه منصبَه، والتي كان يُفترض في البداية ألا يكون لها تأثير إلا على طباعة النقد بالاستعانة بنهج جديد في التعامل مع هذا القطاع السوقي العالي القيمة. كان سَلَفه مارشال قد باع بالفعل مطبعة النقد الكائنة في هونج كونج. والمصادفة أن هذا حدث بعد مرور عشر سنوات فقط على بنائها. انخفضت الطاقة الإنتاجية آنئذٍ إلى خط سوبر واحد في جيتسهيد، التي كانت ذات يوم مفخرة المجموعة بخطوطها السبعة من آلات الطباعة. ونظرًا لحدوث انخفاضات كبيرة أيضًا في طباعة السندات المالية من شيكات وطوابع (كانت إنسخيده وفرنسوا شارل أوبرتور تلاحقان عملاء دي لا رو القُدَامَى في هذا المجال)، فرضت تخفيضات الطاقة الإنتاجية نفسَها هنا أيضًا؛ مما آذَنَ بالنهاية المريرة لمطبعة هاي ويكَم للسندات المالية، التي كانت قد حُدِّثت لتوِّها بتكلفة باهظة. لكنْ في الوقت نفسِه تقريبًا، اشتُريتْ هاوس أوف كويست، وهي شركة صغيرة متخصصة في طباعة الطوابع.

كل ذلك بدا ارتجاليًّا ومحمومًا نوعًا ما، ومع ذلك لم تكن هذه هي الخطوة الأخيرة؛ فقد أعلنتْ دي لا رو على نحو مفاجئ عام ٢٠٠٢م نيتها إغلاق مطبعة النقد في سنغافورة، التي كانت عاملة منذ عشرين عامًا، وانسحبتْ بهدوء تامٍّ من المشروع المشترك في نيجيريا أيضًا. بُرِّر إغلاق مطبعة سنغافورة رسميًّا بمشكلات لوجستية كانت موجودة

فعلًا. لكنْ عُلم أيضًا أن مالطة المرشحة لعضوية الاتحاد الأوروبي كانت قد طلبت توفير وظائف إضافية في الجزيرة مقابل تجديد اتفاقية ضريبية مع شركة دي لا رو. والواقع أن معظم الآلات التي أُخذت من مطبعة سنغافورة أُحضرت إلى مالطة؛ مما ضاعف الطاقة الطباعية هناك إلى خطَّيْ سوبر. ذهبت بقية الآلات إلى مطبعة السندات المالية في كينيا؛ حيث أرادت دي لا رو آنذاك التركيز على طباعة الإنتاليو لجوازات السفر بجانب طباعة الشيكات. التوازن السياسي المحلِّي في كينيا ليس مستقرًّا بالقدْر الكافي، كما يُشتبه أيضًا في نشاط خلايا تابعة لشبكة القاعدة الإرهابية هناك. واحتمال ظهور جوازات سفر أصلية يومًا ما في أيدي إرهابيين لن يَسُرَّ بعض عملاء دي لا رو على الأرجح. في النهاية تبقَّتْ مع دي لا رو ثلاث قواعد فقط لطبع النقد؛ وهي جيتسهيد ومالطة وسريلانكا.

عانت دي لا رو عدة مرات، لكن لا يمكن بحالٍ اعتبارُها خارج السباق؛ ففي مطلع عام ٢٠٠٣م، حقَّقت دي لا رو ضربة موفَّقة باستيلائها على مطبعة دِبدِن برنتوركس التابعة لبنك إنجلترا. منذ ذلك الحين، سُمح لشركة الطباعة الخاصة هذه بإنتاج كل أوراق الجنيه الاسترليني لصالح بنك إنجلترا في دبدن بموجب عقد إدارةٍ مدته سبع سنوات. في إطار هذا الاتفاق، انتقلتْ آلات الطباعة الموجودة في دبدن إلى مِلكية شركة الطباعة الخاصة هذه، أما المقر فهو مستأجَر فقط. تعود مزايا كبيرة على دي لا رو من بقاء المطبعة ذات التدابير الأمنية الصارمة في مِلكية البنك المركزي ومواصلة البنك قيامه بخدماته هناك كمعالجة النقد. فتكلفة الجهاز الأمني والمنشآت والأفراد في مثل هذه المنشأة الطباعية ذات التدابير الأمنية الصارمة تشكِّل يقينًا ٥ في المائة من إجمالي تكلفة تصنيع الورقة. وفي حالة مطبعة دبدن، يظل بنك إنجلترا هو المتحمِّل لهذه التكلفة. هناك أيضًا ضمان توريد للسنوات الخمس الأولى بمقدار نحو مليار ورقة جنيه استرليني سنويًّا، وهي الكمية التي قد تنخفض قليلًا فيما بعد.

يُعتبر الخبراء أن مطبعة دبدن تجمع بين الحداثة والكفاءة. فعلى حسب عدد المناوبات واستنادًا إلى الإصدارات البريطانية التي تظل سارية لفترة طويلة، يمكن إنتاج ما يصل إلى ملياريْ ورقة بخطَّيْ سوبر و٢٣٠ موظفًا. يَجرِي حاليًّا طبع أقل من مليار ورقة في دبدن في دورة من مناوبتَيْن. تُصدِر بريطانيا أربع فئات فقط من أوراق الجنيه الاسترليني؛ مما يخفض الوقت المهدر في إعادة تجهيز آلات الطباعة؛ ومن ثم يجوز لشركة الطباعة الخاصة وفقًا للعقد استغلال الطاقة الاحتياطية الحالية في القيام بأعمال طباعة بنظام الطلبية لبلدان أجنبية. ربما يعود الفضل في نَيْل مزايا عَقْد دبدن إلى أَلِكس

جارفِس، الذي عمل — بعد تقاعُده من منصب المدير العام لشركة دبدن بفترة قصيرة — مستشارًا لشركة دي لا رو، ولشركة تصنيع فرَّامات الورق الهولندي كوسترز.

اختُبرت قدرة دبدن بعد الاستحواذ عليها ببضعة أشهر بطبعها نقدًا جديدًا للعراق الذي كان يسيطر عليه الأمريكان. فقد حصلت شركة دي لا رو، بصفتها قائدَ اتحاد شركات، على عقد مُربح للغاية لطبع نحو مليارَيْ ورقة نقد، لكن لم يخصص إلا بضعة أشهر لطبع الفئات النقدية العراقية الست، التي نُفِّذت بطباعة الإنتاليو على جانب واحد وجهِّزت بخصائص أمنية حديثة نسبيًّا. اضطرت دي لا رو، التي نَفَّذت الطبع في دبدن، إلى التعاقد من الباطن على طبع جزء لا بأس به من الطلبية بسبب ضغط المهلة وكمية الورق الهائلة. فقد تطلَّب الشحن سبع طائرات عملاقة حمولةُ كلٍّ منها ٩٠ طنًّا متريًّا من أوراق النقد. بما أن إسبانيا كانت ضمن تحالف الحرب ضد صدَّام حسين، كانت مطبعتها فابريكا ناثيونال دي مونيدا إي تيمبري المملوكة للدولة أول ما أُخذ في الاعتبار. لكن جيزيكه أوند ديفريَنت حصلت أيضًا — في سريَّة تامة — على حصة لا بأس بها، وقد قامت بإنتاجها في ليبزيج. قبل ذلك بعام، كانت شركة ميونخ قد مُنحتْ عَقْدًا لطباعة نقد جديد للحكومة الأفغانية الانتقالية، وتحديدًا نحو مليار ورقة نقد بما يشمل دورة طباعة أوراق الإحلال الأولية. في تلك الحال، اضطرت هي بدورها إلى إسناد حصة من الباطن إلى شركة دي لا رو. كانت تلك هي حصة الـ ٥ في المائة التي حصل عليها مصنع الورق الأمريكي كرين لشركته التابعة السويدية الجديدة تومبا (تومبا بروك سابقًا)، لكنه قرَّر بعدئذٍ ألا يطبع.

لكنَّ مثل هذه النجاحات لا تُغيِّر حقيقة أنَّ هيمنة دي لا رو السابقة على السوق ظلت تتآكل خلال عَقْد التسعينيات من القرن العشرين؛ فوفقًا لدراسة داخلية أجرتْها مطبعة النقد الاتحادية الألمانية، كانت دي لا رو تستحوذ عام ٢٠٠٠م على حصة نسبتها ٥٤ في المائة فقط من السوق المتاحة بعدد أوراق النقد المطبوعة، مقارنةً بنسبة ٧٨ في المائة في تسعينيات القرن العشرين. ومن ناحية أخرى، كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد تمكَّنت عام ٢٠٠٠م من رفع حصتها إلى ٢٥ في المائة بعد ١٠ في المائة عام ١٩٩٠م حسبما أظهرت الدراسة. ميونخ متحفِّظة في تعليقاتها على الحصة السوقية، مدَّعية امتلاكها نسبة ٣٥ في المائة مقابل ٤٥ في المائة لشركة دي لا رو. بل إنه وفقًا لتقديرات أحد الخبراء البريطانيين، لم تطبع دي لا رو سوى ٣٫٢ مليارات وحدة في عام ٢٠٠٢م بعد إغلاق مطبعة سنغافورة. ولو صحَّ هذا فإنه يكون أكثر بقليل مما أنتجتْه جيزيكه

أوند ديفريَنت في العام نفسِه. سيكون ناتج طباعة دي لا رو عندئذٍ انخفض إلى النصف منذ منتصف القرن الماضي. ولا يمكن التحقُّق من هذا؛ لأن دي لا رو لم توفِّر المزيد من البيانات بشأن طبعها أوراق النقد منذ توقف تشغيل مطبعة سنغافورة. على أيِّ حال، في موعد أقصاه تاريخ انتهاء اتفاق دبدن ذي السبع سنوات، سيكون على دي لا رو اتخاذ القرار الموجِع بشأن أيُّ المطبعتين تُريد أنْ تُغلِق: دبدن بأمنها الفني النموذجي وموقعها بالقرب من لندن، أم مطبعة جيتسهيد الكبيرة للغاية في أقصى شمال إنجلترا. فمن غير المحتمل أن توجَد المطبعتان جنبًا إلى جنب على المدى الطويل.

يمكن أيضًا التعرُّف على انحسار هيمنة دي لا رو من خلال المقارنات العددية الأخرى. ففي نهاية السنة المالية ٢٠٠٤–٢٠٠٥م، لم تتجاوز مبيعات المجموعة مبيعاتها عام ١٩٩٤م إلا بقدر ضئيل جدًّا. جدير بالذكر أن عام ١٩٩٤م هو العام الأخير قبل الاستحواذ على بورتالز. لكن بورتالز بعدئذٍ رفعتِ المبيعات بمقدار ٢٠٠ مليون جنيه استرليني. وإذا نظرنا إلى أقسام ثلاثة معًا، وهي أقسام الورق وطباعة النقد وطباعة السندات المالية، نجد مبيعاتها اليوم أقل كثيرًا من القيمة التي حقَّقتها دي لا رو في طباعة النقد والسندات المالية وحدهما قبل الاستحواذ المشئوم على بورتالز. ساد مدينة لندن نوعٌ من التقييم الحَذِر للأسهم؛ فقد تلاشت تمامًا فقاعة الشركات الإلكترونية التي كانت قد رفعت سعر سهم دي لا رو، وفقًا لتقييم المدينة، كان يفترض أن تموِّل الأرباح المحقَّقة في مجال الورق وطباعة النقد التنويعَ بدخول مجالات أخرى. أثار رحيل المدير المالي الشاب صاحب المؤهلات الرفيعة طواعيةً في صيف ٢٠٠٢م بعد ثلاث سنوات فقط، والبحث الطويل عن بديل له، خوفَ المدينة؛ مما أثار مزيدًا من القلق في أعقاب إجراء المزيد من التغييرات في طواقم العمل في أقسام مهمة. اعتُبرت مسألة تطبيق برنامج واسع النطاق في شركة دي لا رو لإعادة شراء أسهمها أمارةً على أن إدارتها لم يَعُدْ لديها تصوُّر. في فبراير عام ٢٠٠٣م، انخفض سعر السهم بنسبة ٣٢ في المائة في جلسة تداول واحدة على خلفية إنذار بانخفاض آتٍ في الأرباح، وكان الإنذار الثالث من نوعه خلال ستة أشهر. فُقد نحو ٢٠٠ مليون جنيه استرليني من قيمة شركة دي لا رو السوقية في هذا اليوم وحدَه.

القيمة السوقية لمجموعة دي لا رو بأكملها في البورصة اليوم تقلُّ عن المبلغ الذي دفعتْه المجموعة للاستحواذ على بورتالز. وبعد أن كانت الشركة تتصدَّر في يوم من الأيام مؤشر أسهم فاينانشال تايمز، فَقَدَتْ منذ زمن بعيد كثيرًا من بريقها. تحت ضغط من

مدينة لندن، استُبدل ليو كُون بإيان متْش في أوائل عام ٢٠٠٤م. لم تكن مهمة سهلة في انتظار هذا المستجد على القطاع بصفته الرئيس التنفيذي الجديد لشركة دي لا رو. باستثناء قطاع البطاقات، ما زالت الشركة البريطانية أكبر بمقدار الثلث من منافستها الألمانية في مجال «الورق وطبع النقد وأنظمة الدفع». لكن هذه المقارنة تشمل قطاع الآلات المنخفض المبيعات الذي يواصل معاناته نتيجة تفتُّت الإنتاج والتكاليف المتزايدة. يمكن للاستخدام الرشيد لطاقة طباعة النقد المقلَّصة، بالإضافة إلى التركيز المتزامن على القطاع الأعلى مستوًى من السوق أنْ يُعطي دفعة لطبع النقد في شركة دي لا رو، المُربح على أيِّ حال. لا يمكن التقليل من شأن أثر شركة دبدن، ولا سيما أن بنك إنجلترا يريد تجريد البنوك الحكومية الاسكتلندية الثلاثة والأيرلندية الشمالية الأربعة من امتيازها التاريخي لإصدار أوراق جنيه استرليني «خاصة بها». بُرِّرت هذه النيَّة بالسرقة التي أثارت ضجة لأوراق نقدٍ بقيمة ٢٦,٥ مليون جنيه من بنك أيرلندا الشمالية في ديسمبر ٢٠٠٤م. مثل هذا التغيير سيزيد معدل تشغيل دبدن نوعًا ما. علاوة على ذلك فإن دي لا رو، بطبعها أوراق النقد في مالطة، صارت على أعتاب طباعة اليورو. تنتمي مالطة الآن إلى الاتحاد الأوروبي، وتُعتبر مرشحًا واعدًا للدخول مبكرًا إلى مجموعة العُملة المشتركة. أظهرت أول قائمة مالية قدَّمها كُون وتُغطِّي السنة المالية ٢٠٠٤–٢٠٠٥م بوادر تحسُّن. لقد استفاد كُون على الأرجح من تدابير زيادة الكفاءة الإنتاجية التي كان قد استهلَّها سلفُه عديمُ الحظ. النتائج القوية وإعلان كُون عن أنَّ دي لا رو ستركِّز منذ ذاك فصاعدًا على الأنشطة التي تعرفها قوبِلَا بإشادة من صحافة الأعمال البريطانية. دعتْ صحيفة الفاينانشال تايمز، التي تَمِيل فيما عدا ذلك إلى الحديث بتحفُّظ، إلى «عاصفة من التصفيق» للمدير التنفيذي الجديد. لم تكن وسائل الإعلام في الحقيقة أُتحِفَتْ بأخبار طيبة من دي لا رو خلال السنوات العشر الماضية. فالشركات التي تُدار إدارة سيئة هي الضحايا التقليدية للصناديق الخاصة للاستثمار في الأسهم. ومثل هذه الشائعات لاحقت أيضًا دي لا رو في أوقات مختلفة في الماضي. وقد جَرَتْ في الحقيقة محاولتان للاستحواذ العدائي على دي لا رو على مدى تاريخها، جاءت الأولى في نهاية ستينيات القرن العشرين من جانب رانك أورجنَيزيشَن الأمريكية، والثانية بعد نحو عشرين سنة من جانب نورتون أوباكس البريطانية. ويُقال إن الناشر روبرت ماكسويل، باعتباره المساهمَ الرئيسي في دي لا رو، كان قلقًا بشدة في ذلك الوقت على حصته البالغة ٢١,٧ في المائة، لدرجة أنه جسَّ نبْضَ منافس دي لا رو الكبير في ميونخ بشأن تقديم

المساعدة؛ مما أثار حنق بيتر أورتشارد. رفعت دي لا رو مؤخرًا الحصة الجماعية لأكبر خمسة مستثمرين فيها (تُسمِّيهم دي لا رو «المستثمرين المستقرِّين») إلى نحو ٥١ في المائة من الحصة السابقة البالغة ٣٥ في المائة. بهذه الطريقة ردَّت الشركة العملاقة الضربةَ التي وُجِّهت إليها.

الفصل السادس

كيف تُناضِل جيزيكه أوند ديفريَنت في سبيل القيادة التكنولوجية

بكثير من الحماس، اجتمعتْ مجموعةٌ تحت خيمة الاحتفالات المنصوبة في فناء كايزرهوف بقصر ريزدنتس في ميونخ في إحدى الأمسيات المطيرة من شهر يونيو ٢٠٠٢م. كانت حكومة ولاية بافاريا قد أصدرتْ تصريحًا خاصًّا للسماح لهذه المجموعة بالالتقاء لحضور حفل عشاء في هذا المكان المحميِّ باعتباره أثرًا تاريخيًّا. تجمَّع هناك الألف والسبعمائة ضيفٍ الذين يُمثِّلون حكوماتٍ وبنوكًا مركزية وبنوكًا تجارية وقطاع الطباعة المُؤَمَّنة ومنظمات دولية واتحادات أعمال؛ احتفالًا بالذكرى المائة والخمسين لتأسيس جيزيكه أوند ديفريَنت. إذا شئنا الدقة، فإن الجزء المتعلِّق بمرور «١٥٠ سنة على وجود الشركة» لم يكن دقيقًا تمامًا؛ فعلى الرغم من أن الشركة نَجَتْ من الحرب العالمية الثانية بعدَ تضرُّرها من القصف بالقنابل بنسبة ٨٠ في المائة، فقد استولَى عليها آنذاك الشيوعيون ثم أُمِّمت فيما بعدُ. لقد اختفتْ جيزيكه أوند ديفريَنت من الوجود، ويعود الفضل إلى جرأة وإصرار سيجفريد أوتو وحده في إحياء الاسم التقليدي. كان قد تزوَّج أثناء الحرب من الشابة يوتا ديفريَنت على غير رغبة عائلتها. بعد وفاة رئيس الشركة وحَمِيه لودفِج ديفريَنت في جوِّ الحرمان داخل مستعمرة عقابية سوفييتية، نَقَلَ أوتو مقرَّ الشركة من ليبزيج إلى ميونخ بعد فترة وجيزة من إطلاق سراحه من الأَسْر السوفييتي. كان ذلك عام ١٩٤٨م، وكانت ميونخ تَقَع في المنطقة الثنائية (الاسم الذي كان يُطلَق آنذاك على منطقة الاحتلال الخاضعة للإدارة الأمريكية والبريطانية المشتركة) الليبرالية اقتصاديًّا.

الحقيقة أنَّ هذا كان تأسيسًا جديدًا، وبدايةً جديدة في ظل أصعب الظروف، من دون رأس مال، ومن دون عمال مَهَرَة، ومن دون آلات طباعة، ومن دون عُمَلاء. كان

المخضرم فرانتس هِلمبرجر، المدير الفنِّي للمطبعة الكائنة في ليبزيج، قد حذَّر أوتو بقوة من البدء من جديد. لقد كان قد أبلغ «الشاب» بأن جيزيكه أوند ديفريَنت «انتهت نهاية شريفة في ليبزيج»، وأن كل ما أنشئ في ميونخ «مصيره الفشل». تجاهل أوتو هذه النصيحة. باشر العمل بآلة كاتبة مستعارة في شقَّةٍ تحت رفرف السطح. أثبت نجاحَه آنذاك أنه على صواب. جيزيكه أوند ديفريَنت اليوم قائدة العالم في الطباعة المُؤَمَّنة. حققتِ المجموعة عام ٢٠٠٤م مبيعات قُدِّرت بـ ١,١٦ مليار يورو، ويعمل بها ٧٣٠٠ موظف، وكانت باعتبارها شركة قابضة تُسَيْطر على ٣٨ شركة تابعة في ٢٧ بلدًا. لكن لم يُذكر اسم سيجفريد أوتو، الذي كان قد مات قبل ذلك بخمس سنوات، إلا بشكل عابر في الاحتفالات المقامة تحت شعار «القيمة في أزمنة متغيرة». قيل الكثير عن الشركة المبتكِرة الرفيعة التقنية والتحديات المستقبلية، لكن لم يُذكر سوى القليل عن الرجل الذي أعاد تأسيسها بفضل عظمته كرائد أعمال. في حولية الشركة الفخمة المصوَّرة التي نُشرتْ خِصِّيصَى بهذه المناسبة، لم تكن هناك صورة لسيجفريد أوتو.

الفضيلة في العمل: أخلاقيات العمل البيوريتانية

تأسَّست شركة بوخ كوبفر أوند شتاين دروكراي جيزيكه أوند ديفريَنت عام ١٨٥٢م في مدينة ليبزيج المعروفة بطباعة الكتب على يد هِرمان جيزيكه وألفونسِه ديفريَنت. تخصَّصت الشركة في كتب الفنون والخرائط. لكنْ بعد تأسيسها بأربع سنوات فقط، تلقَّتْ طلبيَّتَها الأولى لطبع أوراق النقد، وكانت هذه الطلبية تتعلَّق بطبع أوراق فئة ١٠ طالرات لصالح حكومة ألتِنبورج الدوقية، سرعان ما تَلاها طبْع أذون خزانة مملكة ساكسونيا. كان امتياز إصدار أوراق النقد آنذاك يخص البنوك. جاءت الطلبية التالية من بايرشه هِبوتيكِن أوند فِكسِل بنك لطبع أوراق فئة ١٠ جلدرات. طُبعتْ هذه الأوراق على كِلَا الجانبَيْن لزيادة الحماية من التزييف. لكن بعد ذلك بفترة وجيزة، طلب العميل البافاري بعصبية استردادَ ألواحه الطباعية والموادِّ ذات الصلة من ليبزيج. كان ملك بافاريا يريد خوض الحرب ضد بروسيا إلى جانب النمسا، وخشي البنك الكائن في ميونخ أن تُحتل ليبزيج الساكسونية، وأن يستغلَّ العدوُّ البروسي طبْع عملتها الجلدر لتخريب الاقتصاد. إنها حكايات «أوروبا العجوز».

حصلت أوفيسين فور جلد أوند فِرتبابيير — كما كانت الشركة الكائنة في ليبزيج تُسمِّي نفسَها آنذاك — على طلبيَّتها الطباعية الأولى للتصدير في سبعينيات القرن التاسع

عشر من بعض الكانتونات السويسرية. جاءت أول طلبية أجنبية من خارج أوروبا من بيرو. أما على المستوى المحلي، فلم يُسمح لشركة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة بطباعة النقد للإمبراطورية الألمانية وبنكها الإمبراطوري إلا في حالات استثنائية؛ منها مثلًا أوراق النقد لبعض المستعمرات، بالإضافة إلى ما يُسمَّى «الرِّنتِنمارك» أثناء التضخم المفرط بعد الحرب العالمية الأولى. جاءت لحظة حاسمة الأهمية بوجه خاص عند اندلاع الحرب العالمية الثانية، وذلك عندما قرَّر نظام هتلر الشروع في تخريب اقتصادي ضد بريطانيا بطبع أوراق جنيه زائفة. أوفد مجلس إدارة جيزيكه أوند ديفريَنت المدير الفني هِلمِبرجر خِصِّيصَى إلى برلين، فلم يستطع إلا بصعوبة رفض مخطط توريط شركة طباعة النقد والسندات المالية التي تَحظَى باحترام دولي. وعندئذٍ طُبعتْ أوراق الجنيه البريطاني الزائفة في إطار «العملية بِرنهارد» — أكبر عملية تزييف في التاريخ تقوم بها دولة لزعزعة اقتصاد خصم لها — على أيدي نزلاء معسكر اعتقال ساخسِنهاوزن تحت إشراف فريق خاص من «الوحدة الوقائية».[1]

كان سيجفريد أوتو، الذي تولَّى زمام القيادة من جديد في ميونخ، شخصًا علَّم نفسَه بنفسِه في أمور الطباعة المُؤَمَّنة، وكان مستبدًّا في إدارة الشركة. كان قد خدم قرب نهاية الحرب العالمية الثانية كضابط في إحدى وحدات المدرعات، ورأى العمليات على الجبهة الشرقية.[2] كان استشرافه العالم محافظًا إلى حدٍّ لافت للنظر. لم يكن الضابط السابق بجيش الرايخ عضوًا في الحزب النازي، ولا سبق له الانتماء إلى «الوحدة الوقائية»، على الرغم من التأكيدات بعكس ذلك.[3] لم يكن أوتو يتسم فحسب بالشجاعة والدينامية والإصرار — وهي الصفات التي ربما تكون متوقَّعة من شخص بخبرته — بل كان يتمتع أيضًا بموهبة فطرية قوية كرائد أعمال، بل إن معاصريه الذين لم يكونوا مفتونين بشخصيته وصفوه بأنه «رائد أعمال مفعم بالنشاط» على غرار شومبيتر.[4] الطريقة التي كان يتعامل بها مع موظفيه لم تَدَعْ مجالًا للشك في أنه كان ضابطًا عسكريًّا سابقًا. لم يكن أوتو يحب أن يُعارِضه أحد، ولم يكن ذا صبر على الحديث الطويل الذي لا يتطرَّق إلى الهدف مباشرة، لكنه كان يعرف كيف يُحفِّز الآخَرين. ونظرًا لندرة الأفراد المدرَّبين، لعب تدريب الأفراد المستجدين دورًا محوريًّا في جيزيكه أوند ديفريَنت. حتى في يومنا هذا، كثيرون ممَّن بدءوا كرسَّامين أو متخصصين في النقش على العملة أو طبَّاعين صغار في ميونخ، ما زالوا يتحدثون عن حضور أوتو الشخصي القوي وحماسه الشديد الذي كان يبُثُّه فيهم لأداء أنشطتهم التي لم تكن بالهيِّنة. خلاصة القول، مزاولة الأعمال تعني

إخراج المنافس من السوق لو أمكن وتعظيم الأرباح. كان أوتو، باعتباره رئيسًا للشركة وفي حياته الخاصة أيضًا، يسعى إلى تحقيق هذين الهدفين كليهما بقوة ملحوظة. ويروق للمشتغلين بهذه الصناعة القول بأن التعامل اليومي مع النقود يُكسِب المرء مناعةً ضدَّ إغرائها. كان يستحيل اكتشاف أثر لهذه المناعة في سيجفريد أوتو. بالنسبة إلى البعض، جعله هذا يبدو كداهية، كشخص خطَّط لكل حركة حتى التضحية ببيدق من أجل حصر الشاة إذا لزم الأمر. ولا يزال آخرون يتذكَّرون قرارات أوتو الكثيرة التي اتخذها بناءً على حسه الفطري. والحقيقة أنه اتخذ عددًا من القرارات التي ما كان ينبغي اتخاذها في الواقع، وعندما نلتفت إليها الآن يصعب سبر أغوارها؛ لأنها أضرَّتْ بأوتو نفسِه.

كان شِعار المؤسِّسَيْن المفضَّل هو «الفضيلة في العمل»، وهو شعار يمثل أخلاقيات العمل البيوريتانية. سرعان ما اتخذ أوتو هذا الشعار عقيدةً له. كانت مقولة «إذا أردتَ إنجاز شيء، فافعَلْه بنفسِك» هي الطريقة التي ينظر بها إلى الأمور. بحساسيته تجاه توليفات الألوان والتصميم التخطيطي، عُنِي هو شخصيًّا بكل التفاصيل التي تخص ورقة نقد من المقرَّر طباعتها، أو أي ورق آخر مطبوع ذي قيمة. لم تكن هناك مسوَّدة تمُرُّ دون تمحيص فوق مكتبه الضخم قبل اعتمادها في نهاية الأمر. كان زائرًا منتظمًا وناقدًا خبيرًا لقسم النُّسخ الأصلية وغُرف الطباعة، وكان يُكثر الزيارة ولو ليلًا، ولم يستثنِ من ذلك مصنع الورق. لم يمضِ وقت طويل حتى لفتت أوراق النقد والسندات المالية التي تطبعها جيزيكه أوند ديفريَنت — التي ظلت لعقود يضع تصميماتها الإسباني خوسيه لوبيث — الانتباه بفضل التخطيطيات المتقنة وجودة الطباعة الممتازة. كان الخبراء عادة يُميِّزون من النظرة الأولى أي منتج مطبوع من منتجات جيزيكه أوند ديفريَنت.

كان توقيت إعادة التأسيس مباركًا. انهالت طلبيات الطباعة على الشركة بفضل إصلاح العُملة الألمانية وما تلا ذلك من تعديلٍ لقانون السندات المالية الألماني وإلغاءٍ لهيمنة الاتحادات الاحتكارية على الاقتصاد — بدايةً من قطاع الفحم والفولاذ ومرورًا بآي جيه فاربِن للكيماويات وانتهاء بالبنوك الكبيرة — وما أسفرت عنه اتفاقية لندن لتنظيم دَيْن ألمانيا الخارجي. لزم طبع الأسهم والسندات وسندات الرهن المغطاة وغيرها من أوراق الدَّيْن من جديد مسعَّرة بالمارك الألماني، وكذلك الحال مع كل السندات الخارجية التابعة لدولة الرايخ الألماني البائدة. وفوق ذلك كله جاء الطلب على الشيكات البنكية والشيكات السياحية؛ لأن شهية الألمان للسفر والترحال كانت قد أُوقِظتْ من جديد. من

أجل مواكبة طوفان العمل، اضطرت جيزيكه أوند ديفريَنت — التي كانت قد وجدت مقرًّا مؤقتًا في مطار ريم في ميونخ — إلى التعجيل بأول زيادة لرأسمالها. بما أن المساهمين في الشركة العائلية لم يكن لديهم أموال، حصل دويتشه بنك وبايرشه هِبوتيكِن أوند فِكسِل بنك — وكلاهما عميلان قديمان لشركة طباعة السندات المالية هذه — في البداية على جزء كبير من الأسهم الجديدة لحسابهما.[5] استغلَّ أوتو الفرصة بدهاء ليُؤَمِّن لنفسِه الأغلبية المطلقة في شركة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة التي يُديرها. كان الانسحاب البطيء للعائلات المؤسِّسة قد بدأ. اضطر أوتو إلى اقتراض المال من أجْل هذا. وسرعان ما ظهرتْ على مكتبه صورة لِهرمان يوزف آبس، الذي صار فيما بعدُ رئيس مجلس إدارة دويتشه بنك. كان هذا البنك، بحصصه الهائلة في أسهم الشركات الألمانية وهيمنته على مجال تجارة السندات المالية الألمانية، هو الشريك المثالي لأوتو؛ لذا ظل البنك لعقود هو المنوط بتعيين رئيس المجلس الإشرافي لجيزيكه أوند ديفريَنت منذ إعادة تأسيسها وحتى انفصالهما المفاجئ عام ١٩٩٧م.

في وقت مبكر، وتحديدًا في عام ١٩٥٥م، ذكرت صحيفة فرانكفورتر ألجماينه تسايتونج أن جيزيكه أوند ديفريَنت في ميونخ «ضارعت من جديد الطاقة الإنتاجية للمنشأة الفنية السابقة في ليبزيج.»[6] كانت شركة طباعة النقد هذه في ذلك الوقت قد فازت لتوِّها بأول طلبيَّة فيما بعدَ الحرب لطبع أوراق النقد، وكانت من جديد طلبيَّةً من بيرو. كان يُفترض أن تُثبِت تلك الأوراق التي طُبعت بنظام طباعة الإنتاليو المتطورة والمتعددة الألوان أن جيزيكه أوند ديفريَنت قادرة تمامًا من الناحية الفنية على طبع أوراق النقد الألماني، إذا أُريد طباعة هذا النقد في ألمانيا من جديد. كان أوتو قد اقترح هذا تحديدًا من قبلُ على بنك الولايات الألمانية في المذكرة السالفة الذكر.

لكن طبع أوراق النقد ظل هدفًا بعيدًا فيما كان طبع السندات المالية واقعًا. كان مزوِّدو خدمات كثيرون يتنافسون على الطلبيات في هذا المجال. كرَّس أوتو ما أوتي من عزيمة لهذه المشكلة. اعتُمدت الصياغة الجديدة لـ «توجيهات إدراج السندات المالية في البورصة» في ألمانيا بمبادرة منه. كان لجيزيكه أوند ديفريَنت دورٌ محوريٌّ في صياغة النسخة الأصلية لهذه اللائحة في عشرينيات القرن الماضي. حدَّدت اللائحة التصميم التخطيطي للسندات المالية وخصائصها المطبوعة كشرط لقبولها للتداول. فرضتِ التطورات الفنية التي حدثت في مجال التزييف هذا التعديل؛ فقد روَّج أوتو لتعديل التوجيهات على أمل التوصل إلى لغة فنية موحدة مشتركة في طبع السندات المالية

لأوروبا بأسرها. أراد إشراك شركات طباعة السندات المالية الأجنبية في هذا من خلال اتفاقيات تعاون، مزاولًا النشاط التجاري كمُصدِر تراخيص ومورِّد مواد. كان يأمل أن يتغلَّب بهذه الطريقة بذكاء على حواجز الاستيراد القائمة.

كانت خطوته التالية تأسيس سِكيوريتي برنتِنج عام ١٩٥٨م، وهي شركة قابضة مقرها في جلاروس بسويسرا، بمشاركة شركة محلية لطباعة السندات المالية. تلت ذلك الشركة المشغِّلة سِكيوريتي برنتِنج أكتِنجيزِلشافت في زيورخ بعدها بثلاث سنوات. كان الغرض من هذه الشركة هو تطوير منظومات طباعية جديدة للطباعة المُؤَمَّنة، وشراء الرخص وحصص الأسهم. كانت التوجيهات السائدة لطبع السندات المالية تحظر استخدام طابعات الأوفست؛ نظرًا لما تنطوي عليه من تهديد أكبر فيما يخص التزييف. كانت الطابعات التي تُغذَّى بالصفحة المستخدَمة في الطباعة المتزامنة للخلفية التي تنتجها كوباو-جوري أغلى من أن تُستخدم في طباعة السندات المالية. خطر ببال أوتو تطوير طابعة اقتصادية تُغذَّى بالصفحة خِصِّيصَى للسندات المالية، فطوَّر مُصنِّع الآلات رولاند (يُعرف حاليًّا باسم مان رولاند) بأمر منه «الطابعة المُؤَمَّنة رولاند تسفايفاربِن» للطباعة النافرة الثنائية الألوان غير المباشرة. كان يُفترض أن تتولَّى شركة سِكيوريتي برنتِنج الكائنة في زيورخ توزيع هذه الآلات. احتفظت جيزيكه أوند ديفريَنت بنسبة ٤٩ في المائة من الأسهم المسجلة للشركة القابضة الكائنة في جلاروس، وقد بِيعتْ هذه الحصة عام ١٩٧٦م. وأما مالك أغلبية الأسهم فلم يُعلَن عنه قط. كان هناك مَن يظن أنه ربما يكون ألبير عمون وشركته سيكبا، لكن كل الطرق كانت تؤدِّي إلى أوتو.

في تحرُّك ثالث، أسَّس أوتو جيزيكه إي ديفريَنت دي مكسيكو (جايدمِكس)، فكانت قاعدة شركة ميونخ الطباعية الخارجية الأولى والوحيدة لسنوات طويلة. كانت جايدمِكس تطبع السندات المالية لكنها لم تكن تطبع أوراق النقد. لم يكن تأسيس هذه الشركة حدثًا بارزًا بفضل أهميتها الاستراتيجية — على الرغم من أنه كان من المفترض أن تغطي السوق الأمريكية الجنوبية الصاعدة — بقدْرِ ما كان بارزًا لاعتباراتها الخاصة. لم يستبعد سيجفريد أوتو — الذي كان قد تأثر تأثيرًا عميقًا بالسنوات التي قضاها في الأَسْر لدى السوفييت — إمكانية وصول الشيوعيين إلى الحكم يومًا ما في أوروبا الغربية. كان برأيه أن الشركة التابعة المكسيكية ستحميه من خسارة كل شيء مرة أخرى.

لم تكن خطط أوتو المتعلقة بالسندات المالية موفَّقة تمامًا. لم يتحقَّق الانتشار لتوجيهات السندات المالية الألمانية في أوروبا على الرغم من المساعدة الفنية المكثفة من

ميونخ، ولم تجد طابعات رولاند في الحقيقة موطئ قدم في السوق. راق هذا لجوالتيرو جوري الذي كان يتابع أنشطة أوتو في هلع. مطبعة السندات المالية في المكسيك هي وحدها التي حقَّقت نجاحًا غير متوقع، وسرعان ما أجبرت دي لا رو الراسخة على الخروج من السوق؛ مما دفع البريطانيين إلى إغلاق شركتهم التابعة المحلية. لكن أمل أوتو في مزاولة العمل مع المكسيكيين كطبَّاع نقدٍ لهم لم يتحقَّق؛ فقد أثار قرار البنك المركزي المكسيكي إقامة مطبعة خاصة به واستعانته لهذا الغرض بلودفِج سلهوبر، مدير جايدِمكس الاستياء الشديد لدى شركة طباعة النقد التقليدية أمريكان بنكنوت. سارع أوتو إلى حظر دخوله مقر ميونخ بسبب «خيانته». كانت أوراق البيزو التي أُنتجت تحت إدارة سِلهوبر الفنية ذات جودة طباعية عالية، حتى إن المرء ليستطيع تمييز الوقت الذي يُشير إليه برج ساعة مطبوع على ظهر الورقة فئة ١٠٠٠ بيزو. استُلهمت تلك الفكرة من الورقة فئة ١٠٠ دولار أمريكي ببرج الجرس المطبوع عليها. اختار المكسيكيون لأنفسهم الساعة ٢:١٠ ظهرًا بدلًا من الساعة ٢:٢٠ التي تَظهَر على ورقة الدولار. سيكون لهذا دلالته بالنسبة إلى الأمريكيين. فقد خسرت أمريكان بنكنوت، التي كانت قوية ذات يوم في أمريكا الوسطى والجنوبية، آخر عميل أجنبي كبير لديها في مجال طباعة النقد، ولم تتعافَ قط من هذه الصدمة، وظلَّت على سُباتها عند ظهور طباعة الإنتاليو المتعددة الألوان. سقطتْ شركة طباعة النقد والسندات المالية هذه، التي كانت شهيرة ذات يوم، بعد عذاب طويل في دوامة تقاضٍ على خلفية احتيال وحسابات مفتعلة. ولم تُعاود أمريكان بنكنوت الظهور إلا مؤخرًا كشركة طباعة مُؤَمَّنة للشيكات وجوازات السفر. سمح الفصل ١١ للشركة بالتخلص من كل الديون المتراكمة عليها، والتي تزيد عن ١٠٠ مليون دولار.

نعود إلى ميونخ. فقد أعرب البنك الاتحادي الألماني الجديد عن رغبته في أن تشارك جيزيكه أوند ديفريَنت في طباعة المارك الألماني. كان المطلوب طبعه في البداية مبلغًا لا يزيد عن ٢٩٠ مليون ورقة مارك كإصدار أول. احتُفظ بالنصف الآخر للمطبعة الاتحادية الحكومية. لكن البنك الاتحادي وضع شروطًا؛ حيث أصرَّ على حجز خط من آلات الطباعة في صالة طباعة منفصلة تُستخدم حصريًّا لطبع المارك الألماني، على الرغم من أن أوتو كانت لديه بالفعل هذه المنشأة، وكان مقرها آنذاك داخل حدود مدينة ميونخ. سرعان ما بدأ أوتو في التوسع، حتى على الرغم من أنه لم يكن حصل بعدُ على عقد من البنك الاتحادي.[7] والمصادفة أنه فيما يتعلَّق بمقر المطبعة في حي شتاينهاوزن في

ميونخ، يفرض سجل العقارات البلديُّ «حظرًا على العمليات الشبيهة بالدعارة والقمار والمراهنة والطوائف الدينية» كقيود على الاستخدام. كان ذلك حس دعابة الجنديِّ الذي بداخل أوتو. علاوة على ذلك، اشترط البنك الاتحادي على جيزيكه أوند ديفريَنت أن تعود إلى شكلها القانوني السابق كشركة ذات مسئولية محدودة بدلًا من شكلها الذي اتخذتْه منذ نحو ثلاثين سنة كشركة مساهمة. فُسِّر هذا رسميًّا بمشكلات تتعلَّق بالقوائم المالية؛ بمعنى أن نسبة رأس المال المملوك إلى المقترض بالشركة لم تكن تنمُّ عن العافية. أزعج البنك الاتحادي أن تَطبع نقده شركةٌ خاضعة لمتطلب إفصاح معين، على الرغم من أنها لم تكن مدرجة في البورصة. لكن البنك المركزي وافق على الاحتفاظ بالمجلس الإشرافي كهيئة رقابة إضافية. وسوف يساعد هذا البنك الاتحادي اليقظ على إبقاء عينه مفتوحة على التطورات في ميونخ.

بتأمُّل الماضي الآن، نجد أن الشرطين اللذين فرضهما البنك الاتحادي ثبت أنهما ضَرْبتا حظ موفقتان. تضمَّن تقسيم طلبية طباعة المارك الألماني بين برلين وميونخ التدقيق الحكومي للأسعار الذي كانت طباعة المارك الألماني خاضعة له. كان هذا يعني من الناحية العملية أن جيزيكه أوند ديفريَنت — التي بمقدورها أن تطبع بمستوًى اقتصادي أعلى — يمكنها أن تختبئ لعقود من الزمن وراء المطالب السعرية للمطبعة الاتحادية، التي كانت أعلى تكلفةً، على الرغم من أن المطبعة الاتحادية كانت، من الناحية الفنية، تطبع بأعلى درجة من الدقة. وقد أدَّى الشكل القانوني لهذه الشركة باعتبارها شركة عائلية إلى اختصار عمليات اتخاذ القرار، وتسهيل التخطيط طويل الأمد، بل وسمح — عند الضرورة — بتمويل المشروعات «المحفوفة بالمخاطر». صار آنذاك ممكنًا تمويل مثل هذه المشروعات — سواء أكانت مشروعات تتعلق بزيادة الطاقة الإنتاجية أو بنشاط بحثي — دون تعريض رئيس الشركة فورًا لأسئلة نقدية من المساهمين.

الفوز للجريء

كان أوتو يعرف كيف يستفيد كرائد أعمال من مساحة الحرية التي يملكها بصفته المساهم الرئيسي في جيزيكه أوند ديفريَنت. في ذلك الوقت لم يكن هناك مُصنِّع ورق ألماني قادر على صنع ورق إنتاج النقد، وكان يلزم استيراد ورق المارك الألماني من الخارج، من أرجوماري الفرنسي لجيزيكه أوند ديفريَنت، ومن بورتالز البريطاني للمطبعة الاتحادية. في عام ١٩٦٤م، بادر أوتو، حتى دون إبرام عَقْد توريد مع البنك الاتحادي، إلى شراء

مصنع ورق مُهمَل في جموند على بحيرة تيجرنسي، وأعاد بناءه لإنتاج الورق المُؤَمَّن. كان من غير المعتاد بالكلية في ذلك القطاع أن تُورِّد شركة طباعة نقد الورق لنفسها. كانت شركة طباعة النقد ذات التدابير الأمنية الصارمة، بمصنعها المُسمَّى بابييرفابريك لويزنتال، قد بدأت تخطو نحو المجهول فيما يتعلَّق بالجانب الفني. قُدِّر لمحاولة مماثِلة من المطبعة الاتحادية أن تُخفِق؛ مما تركها مربوطة بلويزنتال كمورد حصري. وبما أن كبار صانعي الورق الأجانب حرموا أوتو من الحصول على ما لديهم من تكنولوجيا — كما ذكرنا — فقد اضطر مصنع لويزنتال إلى تطوير هذه التكنولوجيا بنفسِه بجهد جهيد. قدَّم المساعدة فنيٌّ أُخذ من تومبا بروك السويدي. لم يكن جموند حتى قد أتقن تقنية العلامة المائية، واعتمد في هذا الشأن على مساعدة من خبراء كارتييره مِلياني دي فابريانو الإيطالي. لم يكن الأسوأ قد جاء بعدُ. أول ورق لإنتاج النقد، الذي خصِّص للورقة فئة ٥ ماركات ألمانية، ثبت أنه ليس متينًا بما يكفي. كذلك فإن طاقة تشغيل لويزنتال المبدئية البالغة ١٨٠٠ طنٍّ متري سنويًّا كانت دون مستوى الإنتاج المربح، لكنها مع ذلك كانت أعلى بكثير جدًّا عن حاجة ألمانيا. كانت المطبعة الاتحادية وجيزيكه أوند ديفريَنت معًا لا تحتاجان حتى إلى نصف هذه الكمية لطبع المارك الألماني. لهذا السبب، تكبَّد مصنع الورق لسنوات خسائر كبيرة تجاوزت الاستثمار نفسَه. بدت الشركة الأم، التي كانت لا تزال غير آمنة ماليًّا، مهددة في بعض الأحيان بالخطر. في هذا الموقف الصعب، سلَّم أوتو إدارة مصنع الورق إلى مانفرِد بِك، الشاب الذي كان قد عاد من مصر في تلك الأثناء، فنجح في تحسين معدل تشغيل لويزنتال بطلبيات التصدير. جاءت أولى طلبيات الورق من إندونيسيا، وسرعان ما تَلَتْها تايلاند وفيتنام وأمريكا الجنوبية، وهذه الدول الأربع عملاء تقليديون لبورتالز. بل إن الورق المورَّد إلى فيتنام الجنوبية سُلِّم إلى دي لا رو؛ لأنها هي التي كانت تطبع أوراق النقد الفيتنامية الجنوبية. ليس من الصعب أنْ نتصوَّر المشاعر المختلطة التي تابع بها البريطانيون، الذين كانوا حتى ذلك الوقت يسيطرون على السوق، مبادرات هذا الوافد الجديد. فهذا الدخول إلى السوق من جانب لويزنتال لم يكن بالعمل الهيِّن، ليس فقط بسبب المنافسة المستحكمة، بل أيضًا بسبب ضغوط التكاليف الناشئة عن المارك الألماني المتزايد القيمة باستمرار. وضعت مؤسسة التوزيع التي أقامَها بِك لورق إنتاج النقد الأسسَ اللازمة للتوسع اللاحق لشركة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة في مجال الأعمال الخارجية، لكنَّ طبع النقد للتصدير لم يكن يلعب إلا دورًا هامشيًّا في نشاطها في ذلك الوقت.

كان مفهوم الشيك الأوروبي الموحَّد هو الذي حوَّل لويزنتال في النهاية من الخسارة إلى الربح.[8] ثارت اختلافات في الرأي هنا مع شركات طباعة النقد البريطانية الخاصة حول الجوانب الفنية للشيكات. أراد البريطانيون الطباعة من سطح غائر. اعتبر أوتو هذه الطريقة باهظة التكلفة بالنسبة إلى ورقة لن تُستَخدَم إلا مرة واحدة، واقترح كخاصية أمنية بديلة علامة مائية محدَّدة الموضع. كان يريد شيكات متينة وذات تأمين صارم؛ لأنه كان يفكر في الطاقة الشاغرة في مصنع ورقه. وكان له ما أراد. تطوَّر الشيك الأوروبي، الذي يُستخدَم مقترنًا ببطاقة شيك خاصة كضمان، ليُصبح واحدًا من أكثر أنظمة الشيكات شعبيةً في العالم؛ حيث كان يُقبَل في معظم أرجاء أوروبا. كانت حصة أوتو في هذه التجارة مضمونة، حتى إذا جاء يوم وانخفض الطلب على أوراق النقد. وقد راقت هذه الفكرة للبنوك؛ لأن الشيكات كانت تُجبِر عُمَلاءها على الاحتفاظ برصيد جارٍ عالٍ نسبيًّا لتخفيض مصاريف الفائدة على حسابات الشيكات الخاصة بهم، إذا أرادوا أن تكون شيكاتهم الأوروبية مغطاة بمبلغ مضمون. كان هذا المبلغ في البداية ٣٠٠ مارك ألماني زِيدَ فيما بعدُ إلى ٤٠٠ مارك. في أوج ازدهار مفهوم الشيك الأوروبي، كان مصنع لويزنتال يُنتج ورقًا مُؤَمَّنًا غاليًا لما يصل إلى نصف مليار شيك فارغ سنويًّا. أتاحت هذه الكمية البالغة ٥٠٠ طن متري استخدامًا إضافيًّا منشودًا لطاقة آلات صنع الورق، لكنَّ مشروع استحداث شيك سياحي أوروبي موحَّد، الذي سعى وراءه أوتو بقوة، أخفق. كان للنزاع على النواحي الفنية للشيك الأوروبي تأثير جانبي آخر. فبمبادرة من أوتو، تأسَّس الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة. كانت الفكرة الأصلية أن يكون منتدًى حصريًّا لشركات الطباعة الخاصة الأوروبية، وشركات الطباعة الأجنبية في وقت لاحق؛ حيث تتم مناقشة الأمور المتعلِّقة بهم في سرِّية. كان العنوان البريدي لهذا الاتحاد، وهو مقر سِكيوريتي برنتِنج في زيورخ، يسلط الضوء على قُرب الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة من جيزيكه أوند ديفريَنت.

منذ أن تضاءلت أهمية مشروع آلات الطباعة، صارت شركة سِكيوريتي برنتِنج قلب التجارة الدولية في مجال ورق النقد والورق المُؤَمَّن اللذين يُنتِجهما مصنع بابيرفابريك لويزنتال. بل إنها كانت توزِّع ورق كارتييه مِلياني، وكان ذلك بمنزلة لفتة شكر على المساعدة التي قدَّمها. تبيَّن أنَّ إجبار مصنع لويزنتال على الاعتماد على نفسِه في التكنولوجيا كان له عكس النتائج التي كان يأملها المنافسون. بمرور السنين، لفتَ مصنع الورق الأنظار بفضل عدد من الابتكارات في تكنولوجيا القوالب الأسطوانية لصناعة الورق

المُؤَمَّن. رُفعتْ سرعة الماكينات أضعافًا مضاعفة وزِيد عرض السير المتحرِّك للورق. كما غُيرت آلة صنع الورق لزيادة الطاقة الإنتاجية؛ حيث صارت تعمل أربعًا وعشرين ساعة يوميًّا، سبعة أيام في الأسبوع. صار مصنع لويزنتال نفسه مورِّدًا لمصانع الورق المُؤَمَّن بنظام تسليم المفتاح. لعب دورًا كبيرًا في هذا النجاح المبكر المدير الفني لمصنع الورق بول كلِنج والكيميائي كلاوس يونج، الذي يمارس نشاطه الآن حول العالم باعتباره خبيرًا مستقلًّا في إقامة مصانع الورق المُؤَمَّن. على الرغم من أنَّ أعمال هندسة المصانع تُزاوَل بوتيرة منخفضة مراعاةً لصادرات الشركة ذاتها من الورق، ومراعاة للمنافسين الموتورين، جرى تحديثُ أو بناءُ اثنَيْ عشرَ مصنَعَ ورق على الأقل في الخارج. لم تتمكَّن جيزيكه أوند ديفريَنت من تحقيق ذلك إلا في أحوال استثنائية مع مطابع أوراق النقد.[9] ما ينطبق على مطبعةِ نقدٍ حديثةٍ ينطبق بدرجة أكبر على الكثير من مصانع الورق الغالية هذه، وهو أن الطاقة الإنتاجية لآلاتها العالية الأداء تفوق الاحتياجات الوطنية كثيرًا. وبمنظور التحليل المالي، فإنها أيضًا تُعَدُّ مشروعات وجاهة تنفَّذ على حساب دافعي الضرائب.

تبيَّن أن مزاولة سِكيوريتي برنتِنج — مثلها مثل أورجَنَيزيشَن جوري — نشاطها انطلاقًا من بلد محايد وكتوم ميزة حقيقية. كان هذا مفيدًا في التفاوض مع العملاء الحساسين سياسيًّا في أوروبا الشرقية، حتى على الرغم من أن جوزناك السوفييتية لم تسجِّل قط اعتراضات على التعامل مع المورِّد الألماني. صار إنشاء مصنع للورق في بولندا — الذي انهال عليه المنافسون بالحجج السياسية — أمرًا ممكنًا على هذا النحو بعد مرور عقد ونصف العقد من المحادثات الصعبة. ظلَّت هذه الصفقات المتصلة بهندسة المصانع والمطابع تُبرَم لفترة طويلة من خلال الشركة التجارية الصغيرة جدًّا الكائنة في زيورخ، في حين أن الاستشارات التجارية والفنية بشأن كل هذه الأنشطة كان يتولَّاها خبراء من ميونخ. أخيرًا، كانت سِكيوريتي برنتِنج لا تزال تعمل كوكيل للآلات الخاصة لإنتاج النقد. حتى المطبعة الاتحادية، التي تعمل بأوامر مباشِرة من البنك الاتحادي، اضطُرَّتْ إلى أن تسلك هذا الطريق الرافع للتكلفة المارَّ عبْرَ زيورخ. أتاح هذا الاتفاق لسِكيوريتي برنتِنج ظروفًا مثالية لإرسال أرباحها إلى الخارج. في سويسرا ذات المزايا النسبية، كانت جلاروس تُتِيح معدلات ضريبية أفضل. ونظرًا لوجود اتفاقية تسليم أرباح بين جلارنر هولدنج والشركة التجارية في زيورخ، أتاح ذلك ميزةً إضافيَّةً. سرعان ما صار اسم سِكيوريتي برنتِنج المختصر إس بي يرمز لسيجفريد بروفيزيون؛ وهي عبارة

ألمانية تعني «عمولة سيجفريد». إلى أيٍّ مدًى كانت أنشطة سِكيوريتي برنتِنج مُربحة هو ما كُشف عنه فيما بعد بزمن طويل عندما سمح سيجفريد أوتو لمضارِب عقاري كان متزوجًا من ابنة زوجته الثانية بأن يقنعه بإعطائه ٢٢٠ مليون مارك ألماني. كان ذلك المال الكثير قد تراكم كربح من مصادر متعدِّدة في حساب الشركة التجارية السويسرية.

لم يكن مصنع بابييرفابريك لويزنتال قد وقف بعدُ على أرضية صلبة عندما شرع أوتو في مشروعه التالي. التقى بِهلموت جروتروب، وهو عالِمٌ كان ضمن الطاقم السابق للباحث في مجال الصواريخ فِرنر فون براون في بينِموندِه، فاستحوذ على مكتبه الهندسي المعسر بالإضافة إلى الفنيين العاملين به، وأسَّس شركة جيزِلشافت فور أوتومَتسيون أوند أورجَنَيزَتسيون. أصبحت هذه الشركة التابعة المملوكة بنسبة ١٠٠ في المائة لجيزيكه أوند ديفريَنت مركز البحوث والتطوير المختص بحركة المدفوعات التي تتم بلا نقد.

استُحدث التحويل غير النقدي للأجور والرواتب في ألمانيا في منتصف ستينيات القرن العشرين. تباطأ نمو الأوراق النقدية المتداوَلة باطراد، وكَثُر الحديث عن «مجتمع غير نقدي» آتٍ. لكن دراسة سوقية أجراها البنك الاتحادي أظهرتْ أنَّ العدد المطلَق للأوراق المتداولة سيواصل ازدياده مع النمو الاقتصادي القوي. في تلك الأيام، كان يجب فحص كل أوراق النقد باليد ورقةً ورقةً للتأكد من أصالتها وحالتها المادية. عُهد إلى نحو خمسة آلاف شخص في البنك الاتحادي وفروعه بهذه المهمة الشاقة التي لا تنتهي. كان متوقَّعًا أن معالجة الكم المتزايد من النقود الورقية ستخلق حتمًا مشكلات متزايدة فيما يخص الجودة وتكاليف الأجور ومساحة التخزين الآمن. على سبيل الحل، فكَّر أوتو في تصميم أوراق النقد بحيث تكون ملائمة للفحص المُؤَتْمَت، على أن يحدث هذا دون تغيير مظهر الورقة، وأن يتم الفحص بموثوقية تامة بواسطة آلة قراءة خاصة للبَتِّ في أصالة الورقة وحالتها في عملية واحدة؛ ومن ثم تقرير ما إذا كانت تُعاد إلى التداول أم لا. يُعتقد أن شركة الإلكترونيات اليابانية توشيبا هي التي أثارت الفكرة. كان قد مضى عليها سنوات وهي تعمل على تطوير جهاز لقراءة أوراق النقد. نجح أوتو في إقناع البنك الاتحادي، وفي استقطاب ممولين للمشروع.

تبيَّن أن فحص الأصالة أوتوماتيكيًّا يمثِّل عقبة فنية. حلَّ باحثو جيزِلشافت فور أوتومَتسيون أوند أورجَنَيزَتسيون تلك المشكلة باللانثينيدات، وهي مركَّبات تنتمي إلى عائلة الفلزات الأرضية النادرة ونظائرها، أبان اسمها اليوناني — ومعناه «المخبوءة» — عن خصوصيتها. تتميَّز اللانثينيدات كمواد غير عضوية بعدم الاستقرار الشديد

والتفاعلات الكيميائية السريعة للغاية، وذلك على النقيض من نظائرها المشعَّة العضوية. وعند تعريضها إلى وميض من مصدر ضوء قوي، تبث حزمة ضوء في جزء من الثانية. يختفي هذا الضوء بسرعة مماثلة. بهذه الحزمة الضوئية المتكرِّرة، التي هي سمة لازمة، يمكن بواسطة جهاز قراءة التعرُّف على ما إذا كانت ورقةُ النقد أصليةً أو زائفة بما لا يَدَعُ أي مجال للشك. وإذا غُطِّي أحد مركبات اللانثينيدات عندئذٍ بنظير آخر، كبلور فلزي، من أجل الحماية، عندئذٍ يصبح حلُّ الشفرة شبه مستحيل بالنسبة إلى الأشخاص غير المعتمَدين. فإذا حاول مزيِّف لدَيْه مختبر بالغ الحداثة التعرُّف على المادة، فربما ينجح، لكنه لن يجد المادة التي هي وحدها تسمح بالتأكد من الأصالة، وسيتم تضليله قصدًا. هذا الأكسيد العضوي المعروف باسم الخاصية «إم» (يرمز حرف إم M إلى عبارة machine readable الإنجليزية وتعني «مقروء آليًّا») عديم اللون، ويمكن دمجه في الورق أو في الحبر المُؤَمَّن، أو في الخيط الأمني دون إحداث أي تغيير في مظهر ورقة النقد. وكلما كانت الكمية أكبر كان ذلك أفضل.[10] بالمقارنة بالخصائص الأمنية الأخرى، كانت هذه المادة إنجازًا تكنولوجيًّا وتجاريًّا لجيزيكه أوند ديفريَنت.[11] لم يكن كافيًا أن توضع الخاصية إم في أيِّ موضع في ورقة النقد؛ إذ كانت البنوك المركزية بحاجة أيضًا إلى مستشعرات خاصة للتعرُّف على هذه الخاصية، وهذه المستشعرات أيضًا توفرها جيزيكه أوند ديفريَنت حصريًّا. تجني شركة ميونخ مكاسب هائلة من وراء هذا المسحوق الغالي.

استطاع أوتو تقديم أوراق نقده القابلة للفحص أوتوماتيكيًّا إلى البنك الاتحادي عام ١٩٧٥م، وبعد ذلك بعامين عرض أيضًا نظام معالجة أوراق النقد الذي يُستخدم معها في نسخته نصف الأوتوماتيكية آي إس إس ٣٠٠.[12] بدأ البنك الاتحادي يوظِّف المادة الجديدة في أوراق نقده التي لم تتغيَّر ظاهريًّا، وذلك باستخدام الخيط الأمني كحامل لهذه المادة. واليوم تُرَش الخاصية إم على سير الورق الذي يكون رطبًا حينها، وبشكلٍ يتم تغييره حسب فئة الورقة. كما يتم خلطها بحبر الطباعة.

كان رد الفعل في السوق فاترًا نوعًا ما، ولا سيما في الدائرة الأنجلو أمريكية. فعلى الرغم من أن مجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي طلب آلات لمعالجة أوراق النقد، فإنه رَفَض الجهاز نصف المُؤَتْمَت الذي تنتجه جيزيكه أوند ديفريَنت؛ لعدم رضائه عن الأداء. واجه البنك الاتحادي، الذي كان قد طلب أول الأجهزة نصف المُؤَتْمَتة في نهاية العقد ذاته، أيضًا صعوبات في البداية، لكن من نوع آخر. عارضت النقابات العمالية التكنولوجيا الجديدة خشيةَ فقدان الوظائف؛ ومن ثم انسحب البنك الاتحادي من تطوير

النظام لاحقًا إلى الأَتْمَتة الكاملة، التي كان أوتو يسعى إليها بشدة. كانت نفقات البحوث والتطوير الكبيرة في جيزِلشافت فور أوتومَتسيون أوند أورجَنَيزَتسيون دائمًا مثار نزاع في جيزيكه أوند ديفريَنت. بعد الانتكاسة التي حدثت في الولايات المتحدة، تعالَى مزيد من الأصوات الداعية إلى وقف أعمال تطوير نظام فحص أوراق النقد الأوتوماتيكي بالكامل. كانت الغلبة لأوتو بقوله — كما ذكر شهود عيان — إنه ينفق من أمواله الخاصة.

أثبتت التطورات أنه على صواب من جديد؛ ففي السنوات الخمس والعشرين الأخيرة من القرن الماضي، ازداد عدد الأوراق المتداوَلة بمتوسط ٤٫٦ في المائة سنويًّا في ألمانيا، و٦ في المائة في الولايات المتحدة. كانت معالجة أوراق النقد قد بدأت تمثِّل مشكلة بحق. عندما بدأ مجلس الاحتياطي الفيدرالي فيما بعدُ يبحث من جديد عن آلة لمعالجة أوراق النقد، ظهرت جيزيكه أوند ديفريَنت ومعها الجهاز آي إس إس ٣٠٠٠، وهو نظام رفيع الأداء كانت قد طوَّرتْه في تلك الأثناء. كان هذه الجهاز المُؤَتْمَت بالكامل يتعرَّف على مختلف أوراق النقد ويفرزها حسب العملة والفئة في عملية واحدة. كان يفحص في آنٍ واحد ما يصل إلى ٤٠ ورقة نقد (حديثة الطبع) للتأكد من أصالتها وحالتها. تضاهي سرعة المعالجة هذه الرقم القياسي الأوليمبي في سباق الـ ١٠٠ متر. كان يمكن، أثناء هذه العملية، إعدام الأوراق التي لم تَعُدْ صالحة للتداول، دون تدخُّل بشري قد يدعو إلى التلاعب. في أمريكا فازت شركة ميونخ في المنافسة، لكنها خسرت العطاء. كان الملوم هو «قانون اشترِ الأمريكي». لكن أوتو لم يكن ليرتدع بسهولة؛ فقد طلب تركيب نماذجه الأولية في مجلس الاحتياطي الفيدرالي في بالتيمور، وبدأ يبحث عن إمكانيات التصنيع محليًّا. عرضت أمريكان بنكنوت المساعدة، لكن كان واضحًا أنها مهتمة بالتكنولوجيا أكثر من اهتمامها بتوزيع آلات معالجة أوراق النقد الجديدة. وسرعان ما فُسخ عقد التعاون من جديد.

ثم ابتسم الحظ. كانت شركة رِكوجنِشَن إكوِبمِنت الأمريكية قد أُرسي عليها العقد ابتداءً، لكنها اضطرت إلى إعادته إلى مجلس الاحتياطي الفيدرالي بسبب مشكلات فنية تتعلَّق بالطاقة الإنتاجية. أُجريت المناقصة مرة ثانية وحصلت شركة ميونخ على عقد ضخم لتوريد ١٠٢ من أنظمتها الأوتوماتيكية بالكامل لمعالجة أوراق النقد في بداية تسعينيات القرن العشرين. ثم رُفعت الطلبية إلى ١٣٣ وحدةً بما في ذلك قطع الغيار وعقد صيانة طويل الأجل. بلغتْ قيمة العقد الإجمالية أكثر من ٢٥٠ مليون يورو؛ مما جعله أكبر عَقْد يُرسيه مجلس الاحتياطي الفيدرالي على الإطلاق. كان يضاهي تقريبًا

حجم أعمال جيزيكه أوند ديفريَنت السنوية بأكملها في ذلك الوقت. كانت شروط الدفع التي وضعها مجلس الاحتياطي الفيدرالي ممتازةً؛ ففي مرحلة ارتفاع أسعار الفائدة في ذلك الزمان، كان يمكن للمرء أن يُحقِّق ربحًا عن استثمار الدفعات المدفوعة مقدَّمًا. ومع ذلك رفض الأمريكيون الخاصية إم، وأصروا أيضًا على التصنيع محليًّا؛ لذا استحوذتْ جيزيكه أوند ديفريَنت على إي سي إيه إلكتروكوم أوتوميشن، وهي شركة أمريكية تابعة لشركة إيه إي جي، التي كانت تُصنِّع الآلات في ألمانيا لجيزيكه أوند ديفريَنت. كانت عناصر التحكُّم في النظام والمستشعرات هي وحدها التي تأتي مباشرة من جيزِلشافت فور أوتومَتسيون أوند أورجَنَيزَتسيون. آذن عَقد مجلس الاحتياطي الفيدرالي بآخِر اختراق للسوق العالمية، وضَمِن لشركة ميونخ مكانةً كشركة نشطة دوليًّا ذات تدابير أمنية صارمة. يوجد الآن نحو ٣٣٠٠ نظام معالجة ورق نقد من جيزيكه أوند ديفريَنت مركَّب في نحو ١٠٠ بلد، ويشمل هذا الرقم نحو ٢٤٠ وحدةً عالية الأداء من طراز بي بي إس ٢٠٠٠ / ٣٠٠٠ المصنوعة خِصِّيصًى من أجل البنوك المركزية، وبصورة معدَّلة من أجل مطابع أوراق النقد. على الرغم من الشكوك الأولية، شاع استخدام الخاصية إم أيضًا، وهي اليوم مدمجة في أوراق نقد ٤٠ بلدًا. قال هانز فولفجانج كونتس، الذي كان مسئولًا عن هذا القسم لسنوات، إنه لم تبْلغه حالةُ تزييف واحدة لم يكتشفها هذا النظام.

تُوِّجتْ مرحلة التوسع التكوينية التي مرَّت بها جيزيكه أوند ديفريَنت بدخولها مجال البطاقات. كانت جيزِلشافت فور أوتومَتسيون أوند أورجَنَيزَتسيون منخرطةً في التصميم الفني لأول بطاقة شيك من أجل الشيك الأوروبي. كان مشروع أوتو المفضَّل، الذي كان يُفترض أن يستخدم فيه الشيك الأوروبي لصرف النقد بواسطة آلات صرف النقد، قد أخفق، على الرغم من التجارب الميدانية المكلِّفة؛ ومن ثم جُهِّزت بطاقة ضمان الشيك في نهاية سبعينيات القرن العشرين بشفرة «إم إم» تُتيح حمايةً من التزوير مماثلة للخاصية إم، وكان يمكن ضبطها بواسطة تقنية ليزر جديدة. لقد صارت وسيطًا للمدفوعات. فبمجرد إدخال هذه البطاقة، صار بإمكان المرء آنذاك سحب النقد من آلات الصرف التابعة لأي بنك، ويتم الخصم من حساب الشخص فورًا. كانت هذه بداية الاستعمال واسع النطاق للبطاقة الجديدة. احتفظ أوتو دائمًا — وهو طبَّاع نقد جسدًا وروحًا — بمسافة معينة بينه وبين مجال البطاقات. عُهد بهذا النشاط في البداية إلى

لوتس ديفريَنت، آخر مَن تحدَّروا مباشرةً من نسل العائلة المؤسِّسة، وطُوِّر فيما بعدُ على يد يورجِن نيلز، الذي قام بالمهمة بمفرده تقريبًا.

الأزمة

كان سيجفريد أوتو في ذروة نجاحه في نهاية ثمانينيات القرن العشرين. ففي ظل قيادته، نَمَتْ جيزيكه أوند ديفريَنت لتُصبح الشركة الرفيعة الأمن المتكاملة رأسيًّا الوحيدة في العالم؛ إذ كانت — باستثناء حبر الطباعة — تُنتِج كل شيء تقريبًا بنفسِها، من ورق إنتاج النقد إلى فرَّامات أوراق النقد المحميَّة من التلاعب. صار ابن الشرطي البروسيِّ واحدًا من أثرى أثرياء ألمانيا. كانت الدعوات التي يرسلها لحضور بطولات الجولف تُلبَّى بسرور حتى من جانب رئيس ألمانيا الاتحادية رومان هِرتسوج، فضلًا عن محبِّي الجولف من منتسبي البنك الاتحادي. قدَّرت مجلة فوربس المختصة بالأعمال ثروة أوتو بما بين مليارين و٤ مليارات مارك ألماني عام ١٩٩٠م. بل وكانت هناك تقديرات أخرى أعلى من هذه. لكنَّ الأب المؤسِّس فوَّتَ الوقت المناسب لرحيله عن إدارة الشركة؛ إذ أدَّى الصراع على المال والسلطة، الذي دارتْ رُحاه بمرارة داخل العائلة، إلى أن يواجه أوتو وشركته أزمة شديدة. ازداد النزاع مرارةً؛ ورافقتْه فيما بعدُ حملةُ تلطيخ سمعة في وسائل الإعلام الألمانية.

بدأت الدراما بعيدًا عن الأنظار، لكن بما أن أوتو كان المساهم الرئيسي في الشركة، فإن ما حدث جرَّ جيزيكه أوند ديفريَنت أيضًا إلى دوامة الأحداث. كانت زيجته الثانية من امرأة أصغر منه سنًّا بكثير — وهي أورسولا بوردا، المكنَّاة «بامبي» — قد تسبَّبت في الانفجار العلني للتوتر الكامن بين الأب وأولاده الأربعة، الذين كانوا يخافون على نصيبهم من التركة. بلغتِ الأزمة العائلية — التي تُشبه ميلودراما المسلسلين التليفزيونيين الأمريكيين دِنفر ودالاس — أوجها بالكشف عن مخالفات هائلة في تسوية الصفقات التي تولَّاها الابنان. وكما قالت مصادر ذات صلة بالمجلس الإشرافي فيما بعد، فإن هذا اشتمل على طلبيَّة أنظمة معالجة أوراق نقد لصالح نيجيريا، كان تِلمان مسئولًا عنها، وطلبية آلات لمجلس الاحتياطي الفيدرالي، تولَّاها يورك. كان يورك أصغر الابنين، لكن أكثرهما نشاطًا، وكان في واقع الأمر المفضَّل لخلافة أبيه. لكنَّ النزاع انتهى برحيل الابنين القسري عن الشركة بعد أن دُفع لهما بسخاء كي يرحلا. سعى ميشائيل إندرِس، عضو مجلس إدارة دويتشه بنك، الذي كان قد تولى على الفور رئاسة المجلس الإشرافي لجيزيكه

أوند ديفريَنت، إلى فصل الإدارة عن رأس المال، مقنِعًا أوتو في النهاية بالانسحاب من الإدارة، فانضم أوتو إلى المجلس الإشرافي. أتى إندرِس بالخبير الضريبي توماس رادِماخر إلى الشركة، فأخذ الرئيس التنفيذي الجديد تكليف إندرِس إياه بإنهاء عهد أوتو بمعناه الحرفي، فمضى ليعمل بقليل من الدبلوماسية بين المسئولين التنفيذيين، وكانت أفعاله تنمُّ عن شيء من قلة الاحترام للأب المؤسِّس الطاعن في السن. فأقدَمَ أوتو — الذي كان آنذاك مريضًا في حالة خطيرة — على إقالته في ممارسة أخيرة لإرادته، وأخيرًا قطع أيضًا علاقاته بزوجته الثانية.

في نفس وقت إقالة رادِماخر، بدأتِ الشائعات تتناثر في الشركة عن ضلوع جيزيكه أوند ديفريَنت في صادرات أسلحة غير قانونية. زِدْ على ذلك وفاة موظف بقسم الأمن الداخلي المهم في ظروف بَدَتْ في البداية غامضة. سرعان ما رُبط هذا بصادرات الأسلحة المزعومة. كان بِك موضع ثقة الأب المؤسس، وحَرَصَ على استعراض كافة الشبهات بعناية شديدة بمعرفة مكتب النائب العام في ميونخ. ثَبَتَ أنها كلَّها «بلا أساس» و«نتاج افتعالات وخوف من فقدان المكانة المهنية» كما جاء في واحد من الحُكمين اللذين أسقطا التحقيق.

أثارت التقارير التي تتحدَّث عن «صادرات أسلحة» و«قَتْل مأجور» وإقالة رادِماخر زوابع في العلن بالقدر نفسِه. في هذا الجو المشحون، خرجتْ نشرة معلومات الأعمال الفرانكفورتية تشِرفِنسكي إنتيرن فجأةً بتفاصيل مثيرة عن فضيحة الضرائب التي لم يكن قد كُشف عنها علانيةً في سِكيوريتي برنتِنج. ولم يُحدَّد قط مصدر — أو مصادر — هذه المعلومات المؤذية، لكن لا بد أن المصدر كان يملك إمكانية اطِّلاع على ملفات الإدارة في ميونخ. وسرعان ما تردَّد صدى سلسلة التقارير الموجَّهة التي نشرتْها هذه الخدمة الإعلامية حول الموضوع في وسائل الإعلام في عموم البلد. أثار النقد الإعلامي أزمةَ دعاية متكاملة الأركان في هذه الشركة الواثقة بنفسها للغاية في غير هذه الظروف. اتخذت استجابتها نبرة اتهامية. قالت الشركة العائلية إن التطورات وضعت اسمَها للمرة الأولى في تاريخها في عناوين الأخبار، ولا سيما في الصحافة الصفراء. فضَّلت الشركة أن تُنحِي باللائمة في الأخطاء على ناشر الأخبار السيئة.[13]

وكما لو أن ذلك لم يكن كافيًا، برز موظف سابق في جيزيكه أوند ديفريَنت آنذاك متهِمًا ربَّ عمله السابق بالاحتيال على البنك الاتحادي. كانت علاقات العمل مع البنك الاتحادي دائمًا مجال سيجفريد أوتو الحصري، وكان هذا الأمر قد مضى عليه بالفعل

عَقْد من الزمن، وكان يتعلَّق بوضع علامة على الخيط الأمني في أوراق المارك الألماني، وهو مسألة حُلَّت عام ١٩٨٨م. لم تكن المُدَّخَرات الناتجة عن الترشيد في هذه النقطة قد مُرِّرت إلى العميل، وهو البنك الاتحادي، على الرغم من أن جيزيكه أوند ديفريَنت كانت ملزمة بذلك تعاقديًّا. عوضًا عن ذلك، تم إقحام خطوة إنتاجية صورية بمساعدة سيكبا في سويسرا، وأُضيفت تكلفتها إلى فاتورة العميل.[14] كانت قصة ملتبسة لم يَزِدها استساغةً التعليقُ الذي قال إن البنك الاتحادي كان له ممثلون — وهو أمرٌ غير شائع — في المراجعة المحاسبية للأسعار، وأنهم التزموا الصمت. البنك الاتحادي نفسُه، الذي كان قد أسهم على مرِّ العقود في إعادة بناء شركة طباعة النقد والسندات المالية هذه وحاباها، «حُمِّل تكاليف لا صلة لها بأيِّ خدمة ملائمة»، حسب الصياغة الدقيقة في ميونخ. تسبَّب هذا في انزعاج كبير في فرانكفورت. اضطرت جيزيكه أوند ديفريَنت إلى ردِّ نحو ٤٠ مليون مارك. وبما أن البنك الاتحادي الغاضب لم يكن مرتبطًا بعقد طويل الأجل مع ميونخ، فإنه درس إمكانية تغيير مورِّد الورق وشركة طباعة النقد. تبيَّن أنَّ هذا صعب فيما يخص الورق؛ نظرًا لمواصفات البنك المصمَّمة خِصِّيصَى. كان مصنع لويزنتال لديه احتكار فني بحكم الواقع، وكان التحول إلى مورِّد آخر سيستغرق على الأقل ثمانية عشر شهرًا. والحقيقة أن الطاقة الإنتاجية الطباعية الضيقة في برلين وقفتْ في طريق تغيير شركة طباعة النقد، وهو الأمر الذي كانت ترجوه المطبعة الاتحادية في الواقع منذ سنين. كان لا بد أن يُقرَّ البنك الاتحادي أيضًا بأن برنامجًا هائلًا لتخفيض التكلفة استُحدث في ميونخ في إطار إعادة تنظيم بِك لقسمَي الورق وطباعة النقد. بموجب هذا البرنامج، كانت أوراق المارك المطبوعة في ميونخ تتكلَّف في نهاية تسعينيات القرن العشرين أقل مما كانت تتكلَّفه في بداية العقد، على الرغم من الارتفاع في تكاليف الأجور والتضخم في تلك الأثناء. كان البنك الاتحادي قد تهيَّأ أخيرًا لإصدار بيان عام أكَّد فيه رغبته في الحفاظ على روابط العمل التي تربطه بجيزيكه أوند ديفريَنت.[15] ساعد هذا التصريح بدرجةٍ كبيرة في استقرار الأمور محليًّا وفي الخارج، ووَأَدَ تطوُّرًا، كان يمكن أن يكون خطيرًا، في مهْدِه. كان خطر فقدان نشاط أعمال المارك الألماني قد استُبعد. لكن تحت ضغط من البنك الاتحادي، اضطر أوتو إلى تسليم حصته بأكملها في جيزيكه أوند ديفريَنت إلى أحد الأوصياء، وإلى الانسحاب من العمليات بالكلية. اكتمل الانفصال بين الإدارة ورأس المال في الجيل السابع من العائلة المؤسسة، وإنْ كان ذلك بثمن كبير. مات سيجفريد أوتو بعد ذلك بفترة قصيرة، ووَرِثت الشركة العائلية بالتساوي ابنتاه، فيرينا فون مِتشِكِه-كولاندِه

وشقيقتها كلوديا مِلر، اللتان كانتا تعيشان في نيويورك. في السنة نفسِها أَخلَى إندرِس منصب رئاسة المجلس الإشرافي. كان زمن دويتشه بنك قد انتهى.

في التعامل مع الأزمة التي تخص سِكيوريتي برنتِنج، وبالتزامن مع التغيُّر الدراماتيكي في السلطة داخل جيزيكه أوند ديفريَنت، أُنحِي باللائمة على أطراف خارجية. يبدو أنه كان يفترض أن يحوِّل هذا الانتباه عن السبب الفعلي للهزيمة، وأنْ يَحمِيَ اسمَ العائلة. طبيعي بالنسبة إلى شركة صناعية أن تتعامل من خلال منشأة تجارية، هذا إذا تجاهل المرء قضية الضرائب تحديدًا في هذه الحالة. كانت أزمة سِكيوريتي برنتِنج في الواقع تتعلَّق بحقيقة أنَّ المالك الرئيسي للشركة العائلية، سيجفريد أوتو، كان قد تعمَّد لسنوات إيراد تفاصيل منقوصة في إقراره الضريبي عن دخله الشخصي، بل وأكَّد هذه التزويرات خطيًّا.[16] جاء في مذكرة للشركة أن أوتو أقرَّ بأن اللائمة تقع عليه أمام السلطة المالية في يونيو من عام ١٩٩٣م من أجْل تسوية التزاماته الضريبية الشخصية تجنُّبًا لتوريط الشركة في هذا الأمر. رَوَتْ مجلة دير شبيجل البقية: لم يُقرَّ أوتو طواعيةً بأنه الملوم، متجنِّبًا بالتالي العقاب، حتى هددتْ زوجته الأولى وبعض أولاده بالعمل على توجيه اتهام رسمي إليه في النزاع العائلي السالف الذكر. كان هذا الاتهام سيتعرَّض إلى مسألة مِلكيته لشركة سِكيوريتي برنتِنج.[17] كانت سِكيوريتي برنتِنج «مملوكة بالكامل له منذ سنوات» كما أشارت التقارير.[18] وأشارت تقديرات غير علنية إلى أن أوتو اضطر إلى دفع ١٣٥ مليون مارك كمتأخرات ضريبية متراكمة. نظر إندرِس، رئيس المجلس الإشرافي آنذاك، فيما إذا كان يتعيَّن بيع بابييرفابريك لويزنتال أم لا، ثم جُمِع المال بدلًا من ذلك من الشركة وشركاتها التابعة من خلال توزيعات أرباح استثنائية، ودخلتْ سِكيوريتي برنتِنج مرحلة التصفية.

برز هذا الموضوع برمته — وكان قد نُسي منذ زمن طويل — إلى السطح من جديد عشيَّة احتفال الشركة عام ٢٠٠٢م، عندما طلب الابنان فجأةً وعلانيةً من الشقيقتين زيادةً ضخمة في تسويتهما، بزعم أن الشركة قُيِّمتْ تقييمًا خاطئًا.[19] كان هناك اتهامٌ بأن مصلحة الضرائب أخلت سبيل أوتو بسهولة كبيرة جدًّا. كان هذا الاتهام مخفيًّا بين السطور في تقريرين صحفيين سريين، لكنه كان واضحًا وجليًّا بالنسبة إلى المطلعين على الموضوع. كان هناك أيضًا إيعاز بأن البنك الاتحادي ربما ما زالت لديه مطالبات غير محسومة لاستردادها من جيزيكه أوند ديفريَنت بمئات الملايين نظير تضخيم الفواتير. المسائل الضريبية المرتبطة بسِكيوريتي برنتِنج — كما أوضحنا — كانت قد لعبت دورًا

محوريًّا في قطع الأب علاقته بابنَيْه. كان هانز-كرِستوف فون مِتشِكِه-كولاندِه، زوج فيرينا، التي كانت عضوًا في مجلس جيزيكه أوند ديفريَنت قبل وقوع هذه الأحداث، قد قال إن القضية الضريبية لم تُسوَّ بعدُ. وبحسب قوله، فإن الشركة واصلت دفع جزاءات فيما يتصل بقضية الاحتيال الضريبي لسِكيوريتي برنتِنج. إذا كان هذا صحيحًا، فلماذا إذن كانت العائلة ترتعد من جديد؟ على أيِّ حال، لم تُبالِ السلطة المالية في بافاريا والبنك الاتحادي بالمسألة. وبفضل النهج الدعائي البارع الذي تتبعه الشركة، سرعان ما فقدتْ وسائل الإعلام اهتمامها بتجدُّد النزاع العائلي. لكنَّ الموضوع لم يُدفَن. وللأسف فإن يورك هو مَن يواصل التذكرة به، بإصرار وعناد ملحوظَيْن. يمكن أن يفترض المرء أنه يسعى إلى تحقيق هدف أكثر طموحًا بكثير من مجرد زيادة قيمة تسويته.

السعي إلى القيادة التكنولوجية

كانت شركات أخرى كثيرة ستتضرَّر من هذه الأعباء المالية والنفسية. ومما يخبرنا بشيء عن دينامية جيزيكه أوند ديفريَنت وموظفيها أن الشركة شهدت طفرة ملحوظة في هذه السنوات المضطربة ذاتها. كان أوتو قد اتَّبع الشدة في إدارة هذه الشركة الموسعة كما لو أنها ما زالت ورشة صناعية كبيرة. إن إعادة تنظيم الشركة على هيئة أقسام أعمال أعطاها أخيرًا هيكلًا داخليًّا ملائمًا، وعلى الرغم من تزامن هذا مع ذروة أزمة الشركة، فإنه أرخى العنان لمحفِّزات النمو، التي وُجهت عن قصد إلى الأعمال الأجنبية. استطاعت جيزيكه أوند ديفريَنت، بالدرجة الأولى من خلال النمو العضوي (ذلك النمو الذي يتحقَّق عن طريق نمو قاعدة عملاء الشركة وإنتاجيتها ومبيعاتها مقارنةً بالنوع الآخر من النمو الذي يتم عن طريق الاستحواذ)، مضاعفة مبيعاتها إلى أكثر من مليار يورو بين عامَيْ ١٩٩٤ و٢٠٠٢م. كان جزء من ذلك فقط يُعزَى إلى انتعاش اليورو. في تسعينيات القرن العشرين مثلًا، كانت شركة ميونخ تُحصِي بالكاد اثني عشر بلدًا كعملاء لها في مجال طباعة النقد للتصدير، أما في تلك الأثناء، فكانت الشركة تطبع نقدًا لأكثر من ٨٠ بلدًا، وكان مصنع لويزنتال يورِّد ورق إنتاج نقد لنحو ١٠٠ بلد. وبطاقة إنتاج ورق مقدارها ١٦٥٠٠ طن متري سنويًّا، وطاقة إنتاجية طباعية تبلغ نحو ٤ مليارات ورقة نقد، كانت الشركة تَلِي دي لا رو مباشرةً، ولا يحتلُّ البريطانيون صدارة واضحة في المبيعات إلا في نشاطهم في مجال أنظمة الدفع.

لكن التغلُّب على معوِّقات الإنتاج في نشاط الطباعة كان شرطًا مسبقًا لأي توسع في الخارج. كبداية، رُكِّزت عملية طباعة أوراق النقد في ميونخ في إطار بناء مقر جديد للشركة في بداية تسعينيات القرن العشرين. تجاوز هذا المشروع الباهظ التكلفة بلا داعٍ، الذي كان لا يزال تحت إشراف الابن يورك، كل توقعات التكاليف؛ إذ ابتلع المبنى الجديد الكائن في منطقة حضرية باهظة التكلفة عدة مئات من ملايين الماركات؛ مما جعل منه عبءَ تكلفة دائمًا على الشركة. كان تركيز نشاط الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة كله في موقع مصنع الورق التابع للشركة المطل على تيجرنسي سيكون منطقيًّا بدرجة أكبر، من حيث التكاليف، ومن حيث الاعتبارات الأمنية المادية على السواء. لكن المطبعة الجديدة في وسط ميونخ زادت الطاقة الإنتاجية الطباعية بدرجة كبيرة. ثم اشتُريت بابييرفابريك كونِجشتاين في ساكسونيا، تَلَتْها فِرتبابييردروك في ليبزيج، التي حُصل عليها من صندوق إعادة الإعمار الاتحادي. توصَّل فِستفال، مدير جيزيكه أوند ديفريَنت الفني السابق الذي عاين هذه المطبعة الشرقية، إلى نتيجة إيجابية في تقريره، الذي أورد فيه أن شركة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة هذه يوجد لديها حتى خط آلات طباعة من كوباو-جوري، بالإضافة إلى بعض أجهزة كمبيوتر آي بي إم، اشتُريت بالالتفاف على قائمة حظر لجنة كوكوم (لجنة التنسيق لمراقبة التصدير الاستراتيجي المتعددة الأطراف). لكن أوتو شرع في الاستحواذ من جديد على المقر التاريخي لجيزيكه أوند ديفريَنت دون إبداء أي مشاعر. لم تستحقَّ العملية إلا زيارة واحدة منه، وقال شاكيًا إنه يُنتظر منه أن يشتري شيئًا طالما كان ملكًا له. لكن إقناع بِك أوتو بشراء مصنع الورق القديم كان أصعب. كان يُفترض في المقام الأول أن تُحبِط هذه الصفقة عملية استحواذ من جانب دي لا رو-بورتالز أو في إتش بي الهولندية، وكلتاهما كانتا قد أبدتا اهتمامًا بالمطبعة ومصنع الورق. كانت كلتا الشركتين الشرقيتين مسعرتين تسعيرًا معقولًا، وكانت القوة العاملة الألمانية الشرقية تجمع بين المهارة والحماس للعمل. كانت كلتا الشركتين قد أظهرتا قدرتهما لمواطني ألمانيا الشرقية المنهارة فيما يتعلَّق بالدعم المالي الذي قدَّمته الحكومة الاتحادية بمناسبة توحيد ألمانيا. كان هذا النقد يوزَّع على هيئة أوراق فئة ٥ ماركات، وكان الطلب منخفضًا عليها في ألمانيا الغربية ومن ثم كان المطبوع منها قليل، فطلب البنك الاتحادي من شركة طباعة السندات المالية الكائنة في ليبزيج طباعة ٥٠ مليون ورقة من هذه الفئة. كانت كلتا الشركتين بالطبع تحتاجان إلى تحديث بتكلفة معتبرة، وكان يلزم إجراء تنظيف بيئي في مصنع الورق، الذي لم يُسعَ

فيه إلى تحقيق زيادة إضافية في طاقة الإنتاج فحسب، بل إلى مزيد من المرونة في الإنتاج أيضًا. لكن في النهاية صارت كلتاهما مثالين نادرين على عملية شراء شركات في الولايات الشرقية الجديدة تتمخَّض عن خلق فرص عمل مستقرة. المدهش أنه حتى التعاون مع إرمجارد أورليش، مديرة مطبعة ليبزيج، تطوَّر على نحو مؤاتٍ، بعد أن كانت المديرة، التي تدرَّجت في السُّلم المهني، موضع شك كبير في ميونخ في البداية.

تحقَّقت خطوة إضافية على الطريق إلى توسيع الطاقة الإنتاجية في ١٩٩٩م بالاستيلاء على برِتِش أمريكان بنكنوت المنكوبة الكائنة في أوتاوا الكندية، فكانت أول قاعدة خارجية لطبع النقد تملكها شركة ميونخ على الإطلاق. تطبع برِتِش أمريكان بنكنوت — التي حُدِّثت الآن — نصف نقد كندا، وتنتج بطاقات للبنوك الكندية، وتوفِّر مقر طباعة أقل عرضة لتقلبات الصرف الأجنبي داخل النافتا (اتفاق التجارة الحرة لأمريكا الشمالية). كان هذا للمصادفة آخِرَ مشروع يتولَّاه بِك؛ حيث تقاعد في نهاية عام ١٩٩٩م، بعد نحو ٥٠ سنة قضاها في الشركة، تاركًا إدارة جيزيكه أوند ديفريَنت وبابييرفابريك لويزنتال. كان قد ترك بصمةً لا تُمحَى على الشركة المتوسِّعة في أزمنة الرخاء والشدة، وقد حيَّاه بيان رسمي على «إنجازاته العظيمة للشركة». لكن توسيع الطاقة الإنتاجية تَوَاصَل بعد رحيله ببناء مصنع للأشرطة الرقيقة في مقر بابييرفابريك لويزنتال وإنشاء مطبعة نقد في كوالالمبور، وهو مشروع كانت قد حاولت دي لا رو منعه بكل السبل على مرِّ سنوات طوال. بدأ تشغيل المصنع في نهاية عام ٢٠٠٣م كمشروع مشترك بين جيزيكه أوند ديفريَنت وفيما كوربوريشن بيرهاد كوالالمبور، أكبر شركة طباعة ماليزية مُؤَمَّنة. تملك جيزيكه أوند ديفريَنت حصةَ أغلبية في رأس المال بنسبة ٧٠ في المائة، وهي مسئولة عن الإدارة الفنية. غير أن البنك المركزي الماليزي لم يقدِّم ضمانًا للشراء من هذه الشركة. وفيما يمدِّد تصنيع الأشرطة الرقيقة الذي سبق أن ذكرناه سلسلةَ القيمة المضافة في إنتاج أوراق النقد ويزيد الاستقلال فيه، فإن مشروع الطباعة في ماليزيا يُتيح ميزة الأجور التي تقلُّ كثيرًا عن مستويات الأجور في ألمانيا.

بآلات مستعمَلة ومجدَّدة من كوينج أوند باور، نجح انخراط جيزيكه أوند ديفريَنت في ماليزيا إلى حدٍّ فاق التوقعات حتى الآن، على الرغم من أنه ما زال يفتقر إلى عقد حصري مع بنك نيجارا ماليزيا، ويطبع حاليًّا أقل من نصف ما تحتاجه ماليزيا سنويًّا من أوراق النقد، الذي يقدَّر بمليار ورقة نقد. في صيف عام ٢٠٠٥م، أعلنت مطبعة النقد أنها تعمل بكامل طاقتها الطباعية بفضل قوة الطلب على الصادرات، وأضاف بيان

الشركة أنه من المخطَّط له مضاعفة الطاقة الإنتاجية إلى ملياريْ ورقة نقد سنويًّا على المدى المتوسط. من الواضح أن هذا الإعلان كان تلميحًا ذكيًّا إلى البنك المركزي الماليزي بأن الطاقة الإنتاجية التي تُغطِّي متطلباته من أوراق النقد ستكون دائمًا محجوزة له على الرغم من الإنتاج المتزايد لأغراض التصدير، المرتبط على الأرجح بنقل عقود طباعة النقد من قواعد ذات هياكل تكلفة أقل ملاءمة. لكن شركات طباعة النقد الأخرى مهتمة أيضًا بماليزيا. فماليزيا ليست فقط صاحبة المركز الثاني عشر على قائمة صندوق النقد الدولي للبلدان الأشد تنافسيةً، بل يُتيح هذا البلد الجنوب شرق أسيوي الشديد القومية بسكانه البالغ عددهم ٢٣ مليون نسمة سوقًا محلية جذَّابة بفضل سياسته الاقتصادية المؤاتية. ويريد اتحاد شركات هولندي ماليزي تقدِّم له المشورة سكيورا موند إنترناشونال البريطانية بناءَ مطبعة ثانية ذات تدابير أمنية صارمة في ماليزيا، تتولى فيها شركة إنسخيده الاستشارات الفنية. سيأخذ الهولنديون في البداية نسبة ٥ في المائة، وقد تزيد حصتهم إلى ١٥ في المائة فيما بعد، وتسيطر على بقية رأس المال مجموعة فوكَسْ إكويتي الماليزية. يُفترض أن تجهَّز مطبعة النقد هذه بآلات حديثة من كيه بي إيه. الطاقة الإنتاجية المستهدَفة هي ١٫٨ مليار ورقة نقد سنويًّا، وسيبلغ إجمالي التكلفة نحو ١٠٠ مليون جنيه بريطاني. من المقرَّر أن تبدأ المطبعة عملها في يناير عام ٢٠٠٧م. وينوي المستثمرون ألا يكتفوا بإنتاج كل أوراق النقد لصالح بنك نيجارا، ولكنهم ينوون أيضًا خدمة أسواق التصدير، ولا سيما في البلدان المُسْلِمة. ومن الواضح أن اتحاد الشركات يعتمد على نفوذ الساسة المحليين لجعل البنك المركزي يُصدر التصريح المطلوب. وقد وُقِّعت مذكرة تفاهم بين الشركاء في حفل حضره رئيس وزراء ماليزيا. لكن على النقيض من البيان ذي الصلة الصادر عن مجموعة فوكس، لا توجد طلبيَّة آلات أُبرمت بعدُ مع كيه بي إيه لصالح ماليزيا أو من ماليزيا. كما دخلت شركة فورتسبورج لسنوات طويلة في محادثات مع الماليزيين بشأن المشروع، لكن دون نجاح حتى الآن. سيكون في الحقيقة تطورًا مذهلًا في هذا العالم المنيع لطباعة النقد ذي التدابير الأمنية الصارمة إذا اعتمد بنك مركزي مجموعة مجهولة الهوية من المستثمرين لشراء آلات الطباعة هذه الخاضعة لرقابة صارمة.

هناك مزيد من المتاعب في الطريق إلى جيزيكه أوند ديفريَنت؛ إذ تتردد أيضًا أقاويل في كوالالمبور عن اتحاد شركات ماليزي آخر يخطِّط لبناء مصنع للورق المُؤَمَّن. ويبدو أن المشروع يشتمل على بناء مصنع ورقٍ بطاقة إنتاجية نهائية مقدارها ٦٠٠٠ طن متري

من ورق إنتاج النقد سنويًّا. ستبتلع الآلات والأعمال الفنية وحدهما ١٠٠ مليون يورو فوق تكاليف الأبنية والأرض. وبما أن هذه الطاقة الإنتاجية الهائلة تتجاوز متطلبات ماليزيا بكثير، يأمل اتحاد الشركات بيع جزء من ورقه في السوق العالمية. سيكون بنك الاحتياطي الهندي عميلًا محتمَلًا؛ إذ تُغطِّي الهند إلى الآن احتياجاتها الهائلة من الواردات بتوريدات من لويزنتال وبورتالز في الأغلب. وفيما يبدو أن الحصول على الموافقة المطلوبة من وزارة المالية والبنك المركزي الماليزيين لا يمثل مشكلة.

كلا المصنعين، إذا أقيما، لن يضعا جيزيكه أوند ديفريَنت بين شقَّيْ رحًى فحسب، بل سيؤديان إلى تفاقم الطاقة الزائدة على نحوٍ مزمن في السوق العالمية للورق المُؤَمَّن وطباعة النقد. ومن خلال مزايا التكاليف التي يُتيحها هذان المشروعان، ربما يُؤذنان ببداية النهاية لطباعة النقد الخاصة في أوروبا.

نعود مجددًا إلى فترة تسعينيات القرن العشرين المضطربة. في أوج الأزمة، أُتي بِهلمر دوخ، رئيس مجلس إدارة هايدلبرجر دروكماشينِن السابق، لتولِّي منصب جديد مؤقت هو رئيس إدارة الأعمال. صاحبت هذا اللقب سُلطة هائلة ومهمةٌ صعبة تتمثَّل في تهدئة القوة العاملة الغاضبة. نجح دوخ، الذي اتسم بشخصية الأب الحنون، في هذه المهمة خلال السنوات الثلاث التي قضاها في هذا المنصب، وإنْ وَاجَهَ صعوبات في ذلك. لم تكن مهمته استعراض الاتجاه الاستراتيجي للمطبعة ذات التدابير الأمنية الصارمة بعد رحيل أوتو سيجفريد، بل كانت هذه مهمة فِلي بِرختولد، الذي حلَّ محل دوخ في نهاية عام ١٩٩٨م رئيسًا لإدارة الأعمال في جيزيكه أوند ديفريَنت. لكن بِرختولد لم يكن المرشح المفضل؛ إذ كان هناك شخص آخر مؤهل سيحظى بتفضيل المالكتين، لكنه في واقع الأمر طلب مبلغًا كبيرًا لتولي هذه المهمة الصعبة من الوريثتين. كانت آخر وظيفة شغلها بِرختولد هي مدير أعمال آي بي إم دويتشلاند إنفورميشن سِستمز، ومدير عام خدماتها في البلدان الناطقة بالألمانية وفي روسيا وفي جميع أنحاء أوروبا الوسطى والشرقية. كانت قد شكَّلتْه حياته المهنية الطويلة في الشركة الأمريكية المتعددة الجنسيات، وكان يدرك أن مجيئه إلى ميونخ أمارةُ تَغيُّر ثقافي بالنسبة إلى الشركة؛ إذ كان المفترض أن الأداء، لا التراث، هو ما يهم مُذ ذاك فصاعدًا. جمع بِرختولد الأقسام المستقلة نسبيًّا في «منظومتين» تحت قيادة شديدة المركزية من جديد. بالإضافة إلى الورق والخصائص الأمنية والطباعة، اشتملت «منظومة أوراق النقد» أيضًا على معالجة أوراق النقد وإعدامها. وفي «منظومة البطاقات»، تم التركيز على كل أنشطة قسم البطاقات بما

في ذلك أجهزة القراءة والضبط الشخصي الخاصة بها. شرع بِرختولد في تعزيز البحوث والتطوير بزيادة النفقات المخصصة لهما، إلى نحو ٨ في المائة من مبيعات المجموعة في بعض الأحيان. وفي ميونخ بَنَى مركزًا جديدًا للتكنولوجيا يعمل به الآن أكثر من ٤٥٠ فنيًّا. تحقِّق المنظومتان (أوراق النقد والبطاقات) حاليًّا حجم الأعمال ذاته تقريبًا، وتتلقَّى كلٌّ منهما نصف الأموال المخصَّصة للبحوث والتطوير. كان هدف بِرختولد المعلَن أن يجعل جيزيكه أوند ديفريَنت القائد التكنولوجي للمنتجات المُؤَمَّنة تأمينًا صارمًا، وأن يُعيد بناء الشركة، التي كانت دائمًا معنيَّة بالمنتجات، كمورِّد أنظمة كاملة لأوراق النقد والبطاقات، وكمورِّد للمعلومات والخبرة اللازمتين لتشغيلها. كان يفترض أن تصبح جيزيكه أوند ديفريَنت مزوِّد خدمة، وهو شيء كان مألوفًا منذ زمن طويل في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

على النقيض من أيام المارك الألماني، لم تَعُدْ جيزيكه أوند ديفريَنت بحاجة إلى طباعة اليورو التي يسندها إليها البنك الاتحادي لكي تستغل الجزء الشاغر من طاقتها الإنتاجية الطباعية؛ إذ تحوَّل الاهتمام الآن إلى المتطلبات المتزايدة للأمن الطباعي والمادي فيما يتصل باستشراف إمكانية أن يُصبح اليورو قائدًا عالميًّا بين أوراق النقد فيما يتعلَّق بالنواحي الأمنية. في قسم أوراق النقد، انصبَّ التركيز في مجال البحوث على تحسين مستوى الحماية ضد التزييف، ويُسعَى إلى ذلك بخصائص أمنية جديدة ثلاثية الأبعاد أو متغيرة بصريًّا، وكذلك بتطوير أنواع ورق ذات عُمر استخدامٍ أطول. كما يُحال دون إحلال محتمَل للبلاستيك محل ورق إنتاج النقد التقليدي المصنوع من القطن؛ حيث طوَّر مصنع لويزنتال بدلًا من ذلك نوعَيْن من الورق يُقاومان الاتساخ والرطوبة بفضل طبقة سطحية خاصة؛ إذ إن الاتساخ والتلف المادي هما السببان الرئيسيان للاضطرار إلى سحب أوراق النقد من التداول قبل الأوان وإعدامها. بالإضافة إلى ذلك، يُطمَر شريط شفاف من البوليستر في كلتا الحافتين الطويلتين من ورقة النقد ليحميها من التمزق. هذه الطبقة السطحية التي توضع على ورقة النقد ليست جديدة، لكن استخدامها يواجه صعوبات متكرِّرة؛ حيث كانت السبب في مشكلة بنك إنجلترا فيما يتعلَّق بزوال الحبر من فوق ورقته فئة ٥ جنيهات استرلينية. في الصراع ضد المزيفين، تريد جيزيكه أوند ديفريَنت استحداث خاصية أمنية جديدة لأوراق النقد في كل اجتماع من الاجتماعات السنوية القادمة للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وهذا هدف طموح بالنسبة إلى باحثي الشركة؛ لأن المنافسين ليسوا نائمين، ويمكن بسهولة أن يدفع هذا الناس إلى تطوير تقنيات جديدة من تقنيات قديمة.

أجبر التشبُّع السوقي في قطاع أعمال أنظمة معالَجة النقد لصالح البنوك المركزية جيزيكه أوند ديفريَنت على إعادة التفكير في استراتيجيتها في هذا المضمار أيضًا. فلتكملة أعمال البنوك المركزية، تُقدِّم الشركة على نحو متزايد أنظمة المعالجة التي تنتجها لصالح البنوك التجارية وكازينوهات القمار والمتاجر المتعددة الأقسام وسلاسل أسواق الأغذية وشركات نقل الأموال؛ حيث تم تمديد خط الأنظمة ليتوافق مع متطلبات هذه الجهات. في غضون ذلك، طُرح في السوق أول جهاز معالجة نقد كامل الوظائف مصمَّم ليوضع على سطح المكتب. يرى رجال ميونخ أنفسَهم في صدارة إعادة التدوير المباشِرة للنقد بفضل ما تراكم لديهم من معرفة بالعمليات على مدى عقود، كما يريدون دمج عمل «مكتب الدعم الإداري» في عمليات معالجة النقد المُؤَتْمَتة التي يوفِّرونها. اختُبر النظام في تجربة ميدانية في متجر ألماني كبير متعدد الأقسام؛ حيث وضع أمناء الصناديق متحصلات يومهم في الجهاز، الذي قام بِعَدِّ النقدية وفحصها وفرزها وترزيمها في عُلبة مُؤَمَّنة، ونظرًا لاتصاله بدورة إمساك الدفاتر بالمتجر، فإنه يسجِّل أيضًا حتى الرصيد الموجود في الحساب ويرسل رسالة إلى خدمة السيارات المصفَّحة عندما تكون العُلبة الممتلئة جاهزة للنقل، وبهذا يُنقل المال على فترات غير منتظمة؛ مما يمثل حماية فعالة من السرقة والسطو المسلح. وعلى الرغم من كِبَر سوق هذا النوع من الأعمال، فإنه لا يزال في طور المهد. تولَّت جيزيكه أوند ديفريَنت عملية معالجة النقد بأكملها لمكاتب فروع بنك هيبوفِراينزبنك في ميونخ، بما في ذلك آلات الصرَّاف الآلي المائتان التابعة له في المدينة. على الرغم من تطور نشاط معالجة النقد بحذر شديد محليًّا، نجحت جيزيكه أوند ديفريَنت في ترسيخ أقدامها في هذه الخدمات الجديدة في دبي والمغرب وجنوب أفريقيا. وسيكون على مزوِّدي الخدمة الجديدة، لتحقيق اختراق حقيقي، أنْ يُبَرهِنوا على أنها تعمل بالقدْر نفسِه من الموثوقية الذي يريده عملاؤهم، وليس هذا فحسب، بل لا بد للنظام أيضًا أن يكون أرخص كثيرًا؛ مما قد يجبر جيزيكه أوند ديفريَنت على التخلي عن هوامش الربح العالية التي كانت ذات يوم هي القاعدة في أعمال أنظمة معالجة أوراق النقد. وسيكون عليها أن تبيع عددًا كبيرًا من أجهزة المعالجة الصغيرة لكي تضاهي إيرادات نظام واحد عالي الأداء؛ حيث يتكلَّف أصغر جهاز معالجة ١٢ ألف يورو، فيما تدرُّ النسخة الأكثر تطورًا من نظام المعالجة ٢٠٠٠ / ٣٠٠٠، والمصممة للمطابع والبنوك المركزية، ٤ ملايين يورو.

حاليًّا يمثِّل نشاط الأعمال المستقر والمربح في طبع النقود وورق إنتاجها، العمودَ الفقري لجيزيكه أوند ديفريَنت. فمِن هنا تأتي إيرادات الشركة. كان هناك تعيينان

يُفترض أنْ يساعدا شركة ميونخ الخاصة لطباعة النقد على لعب دور قيادي في هذه الأعمال فيما بعدُ؛ إذ استُقطب فِم دويزِنبِرج، رئيس البنك المركزي الأوروبي سابقًا — الذي تُوفِّي مؤخرًا — لشغل عضوية المجلس الاستشاري للشئون الاستراتيجية بالشركة، كما عُيِّن بيتر فولتر، الذي سبق له تولي إدارة الخزانة المركزية للبنك الاتحادي الألماني وشارك في تخطيط الإصدار التالي من اليورو حتى بعد تقاعده، ليكون ضمن هذه الهيئة. لكن بِرختولد كان منهمكًا في ركيزته الثانية — «منظومة البطاقات» — وبطاقة الذاكرة والنسخة المتقدمة من البطاقة ذات المعالج. تُعَدُّ البطاقة ذات المعالج، بقدرتها الحاسوبية المتضمَّنة في وحدة معالجة مركزية، والمعروفة أيضًا بالبطاقة الذكية، من بين المنتجات القليلة التي ما زالت أوروبا سابقةً تكنولوجيًّا فيها بشكل واضح على الولايات المتحدة. رأى فيها بِرختولد تحديًا حقيقيًّا وأنها تمثِّل مستقبلَ الشركة ذات التدابير الأمنية الصارمة التي يقودها. اتضح هذا المسعى تحديدًا من خلال الزيادة التي شهدها الإنفاق البحثي ذو الصلة من مجرد ٢ في المائة من نفقات الشركة المخصَّصة لقطاع البطاقات أثناء فترة بِرختولد إلى أكثر من ٥٠ في المائة. كانت الجهود المالية ملحوظة، والخبرة الفنية عالية. لكن وضع أعمال البطاقات يختلف اختلافًا جذريًّا عن أعمال أوراق النقد، التي استطاعت جيزيكه أوند ديفريَنت أن تخلق لنفسها فيها مكانةً فريدة في السوق العالمية كمزوِّد أنظمة لكل شيء؛ من الورق وطبع النقد إلى أنظمة المعالجة وحتى فرَّامات الورق، وصار لها القول الفصل في الأسعار السوقية. أما إذا ما كان يمكنها تحقيق المكانة ذاتها في مجال البطاقات، فأقل ما يُقال إن هذا محل شك.

وفقًا لتقديرات قطاع النقد، أُنتج ٢٫٢٦٤ مليار بطاقة ذكية مزوَّدة بشريحة حول العالم بقيمة نحو ٣ مليارات يورو في عام ٢٠٠٤م. تضمَّن ذلك الحجم ١٫٤١ مليار بطاقة بمعالِج دقيق. ويقود الفرنسيون السوق العالمية في هذا المضمار؛ حيث تسيطر الشركتان الفرنسيتان جيمبلوس — التي تصدَّرت عناوين الأخبار بفضل محاولة استحواذ أمريكية — وأكسالتو (شلومبِرجر سابقًا) على حصتين سوقيتين تتراوحان بين ٢٥ في المائة و٣٠ في المائة لكلٍّ منهما. جاءت بعدهما جيزيكه أوند ديفريَنت بنحو ١٧ في المائة من السوق. وحلَّت الشركة الفرنسية أوبرتور كارد سِستمز في المركز الرابع.[20] إن حصة سوقية بنسبة ٢٠ في المائة تُعتَبَر الكتلة الحرجة في هذا القطاع. ويميل المنافسون الفرنسيون أكثر إلى أعمال الحجم، فيما تركِّز جيزيكه أوند ديفريَنت على الشريحة الأكثر تحديًا من هذا القطاع والمتمثلة في بطاقات المعالجة بقدرتها الحاسوبية الذاتية. وينقسم هذا

النشاط إلى الشرائح التالية: حركة المدفوعات، والشريحة التجارية والحكومية بما فيها تقديم الرعاية الصحية، والاتصالات.

إنها سوق تشهد منافسةً حامية. وتتضح صعوبة النشاط الذي تمارسه شركة ميونخ بقوة في أنظمة إثبات الهوية، كبطاقات الهوية وبطاقات الدخول؛ إذ تحتاج الشركة إلى مشروعات تستعرض من خلالها قدراتها، ولا يوجد بلد يريد أن يستخدم في بناء نظام هُويات وطني بعضَ المعايير التي قد يتبيَّن فيما بعد أنها غير متوافقة مع المعايير الدولية. وتشمل هذه المعايير إجراءات التشفير والخوارزميات والمقاييس الحيوية. وفي غياب معايير دولية لهذه التكنولوجيا، يتأخر التطور بفعل اختلافات الرأي الفنية والقانونية في مسألة خصائص التعرف على الهوية عن طريق المقاييس الحيوية، وتحديدًا بصمات الأصابع أو شكل الوجه أو القزحية. كما أنه يتأخر بفعل الاختلافات حول تأمين الرسائل الإلكترونية ونماذج الطلب بواسطة التوقيع الرقمي. يسير الأمريكيون في اتجاههم الخاص، مواجهين العالم بأعمال منجزة في أمور من قبيل اختيار بيانات المقاييس الحيوية في جواز سفر جديد مقترح. وما زال يصعب التكهن بما إذا كانت الصين ستوافق أم لا على التعاون الدولي في هذه التكنولوجيات الجوهرية، وإنْ فعلت فكم سيكون حجم هذا التعاون.

أول طلبية أجنبية تتلقاها جيزيكه أوند ديفريَنت في مجال بطاقات الهوية، وأعني «مشروع دلتا»، كانت مخيبة لآمال جميع المعنيين؛ حيث دعا استدراج العروض إلى بناء نظام لا مركزي لبنوك البيانات فيما يخص ٤٢ مليون مصري، وإصدار بطاقات ذكية مزودة بشريحة. فازت الشركة بالمناقصة في الجولة الثانية خلال منتصف تسعينيات القرن العشرين، لكن شركة ميونخ لم تكن مهيأة بشكل كافٍ بتكنولوجيتها. أضاف إلى الأعباء غياب البنية التحتية، بما في ذلك قنوات البيانات وبرمجيات بنوك البيانات، والإدارة العامة المثقلة بالضرائب في مصر، والصعوبات التي واجهت الأجهزة الأمنية المصرية في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة. لم يتم الوفاء بالمواعيد الزمنية، وحصل انفجار في التكاليف. كان مشروع دلتا مشروعًا خاسرًا. اضطرت الشركة فيما بعد إلى سحب جهاز الليزر «لوكس»، المستخدم في المشروع للضبط الشخصي للبطاقات، من الإنتاج؛ نظرًا لارتفاع تكلفة التصنيع وصغر الحصة السوقية بشدة.

فيما يخص البطاقات المستخدمة في المدفوعات والاتصالات، يوجد لدى جيزيكه أوند ديفريَنت عملاء جذابون تربطها بهم عقود، من ضمنهم اتحاد بنوك الادخار الألماني

ومركز تتبع العملاء التابع لدويتشه تليكوم لعموم أوروبا، الذي تديره الآن شركة ميونخ. لكن «جِلد كارته» — وهي بطاقة ذات قيمة مخزَّنة طوَّرتها شركة ميونخ كمحفظة نقود إلكترونية — لم تحقِّق رواجًا في السوق إلى الآن. وهناك مشروع آخر، وهو تطوير محطة طرفية للمدفوعات الإلكترونية، «زد ڤي تي ٩٠٠»، اضطرت الشركة إلى إيقافه بعد استثمار كبير فيه. ويعد توافر أجهزة الوصول بأعداد كافية من العوامل الحاسمة في نشر أنظمة الدفع باستخدام البطاقات. لكنْ مقارنةً بالمنافسين الإيطاليين والفرنسيين، كانت جيزيكه أوند ديفريَنت متأخرة أكثر مما ينبغي، وغالية أكثر مما ينبغي.

الحجم وحده ليس كافيًا في مجال أعمال أنظمة تحديد الهوية، وهو ما أثبتته فعليًّا حالة شركة تصنيع البطاقات الفنلندية سِتِك أُوي. كانت سِتِك، المملوكة الآن لشركة جيمبلوس، أول شركة تقدِّم لأوروبا نظام إثبات هوية بخصائص المقاييس الحيوية. لأسباب سياسية في المقام الأول، تعذَّر مثل هذا النجاح على شركة ميونخ. بل إن جيزيكه أوند ديفريَنت ليس لها نصيب في نشاط الأعمال المربح في جوازات السفر ذات خاصية المقاييس الحيوية والوثائق الثبوتية في ألمانيا، وهذا الإنتاج محجوز حصريًّا لشركة برلين بموجب عقد طويل الأجل بين وزارة الداخلية الاتحادية والمطبعة الاتحادية. لكن شركة ميونخ تمكَّنت من الحصول على عقود لتنفيذ العديد من المشروعات الأخرى في الخارج. حصل نصف مليون مواطن من مكاو الصينية على بطاقة شخصية بخصائص المقاييس الحيوية، من ضمنها صورة وبصمات لأصابع اليد العشر. كذلك فإن أربعة وعشرين مليون تايواني مجهزين ببطاقات تأمين صحي متعددة الوظائف، وهي أيضًا تشتمل على خصائص مقاييس حيوية. الثمانية ملايين بطاقة تأمين صحي النمساوية تأتي أيضًا من جيزيكه أوند ديفريَنت. وأخيرًا اتُّفق مع ليتوانيا على بناء مركز للضبط الشخصي لجوازات السفر وإثباتات الهوية. باستثناء تايوان والنمسا، كل هذه المشروعات متواضعة الحجم، لكن يمكنها على الأقل أن تكون بمنزلة أمثلة عملية مهمة لاستدراج العروض فيما بعد. تتجه أنظار شركة ميونخ الآن إلى تطبيق معايير النظام العالمي لاتصالات الهاتف المحمول في عموم أوروبا. غير أنه ما زال غير واضح هنا إلى أي مدًى سيولِّد هذا طلبًا إضافيًّا على بطاقات تعريف المشترِك. الآمال المعقودة على بطاقة التأمين الصحي الألمانية المخطَّط تطبيقها تُعتبر ملموسة بدرجة أكبر، ويمكن لجيزيكه أوند ديفريَنت أن تستفيد هنا من أزمة أورجا كارتِنسِستِمِه، الشركة التابعة للمطبعة الاتحادية سابقًا؛

إذ بيعت هذه الشركة الآن لشركة ساجِم، وهي شركة قابضة فرنسية تعمل في مجالَي الإلكترونيات والأسلحة.

هناك اتجاه آخر بدأ يتضح أيضًا في شركة ميونخ؛ إذ بدأت جيزيكه أوند ديفريَنت تدخل على نحو متزايد مجال أعمال البطاقات كمزوِّد أنظمة؛ حيث تشتري مكوناتها وتتسلَّم المسئولية من العميل عن أداء الأنظمة وظائفَها على النحو الملائم؛ مما يُتيح هوامش ربح أكبر. لكن جيزيكه أوند ديفريَنت ستظل على الأرجح معتمِدة على مصادر خارجية للحصول على تكنولوجيات جوهرية معينة، وهو ما ينطبق على بنوك البيانات وأنظمة الحوسبة، كما ينطبق أيضًا على المقاييس الحيوية، التي لا تملك لها شركة ميونخ أيَّ تكنولوجيا طوَّرتْها بنفسها ولا بد أن تشتريها من الغير. القيادة هنا تحتلها الشركة الفرنسية ساجِم، واليابانية إن إي سي، وسيمنس-إنفنيون، وكلها شركات ذات قوة سوقية معتبرة، ولا تستطيع جيزيكه أوند ديفريَنت أن تتفوَّق عليها في أيِّ مواجهة.

ربما ينطوي مجال أعمال البطاقات على إمكانية تحقيق نجاح كبير مستقبلًا، لكنه في الوقت الحالي يتطلَّب مجهودًا ماليًّا كبيرًا، وبالأخص لأن هذا قد يحتم استحواذات على شركات لتقوية الأساس التكنولوجي لشركة جيزيكه أوند ديفريَنت. من المرجح تمامًا أن يحدث مزيد من التركُّز بين اللاعبين الأوروبيين، وسيكون للاندماج المخطَّط بين جيمبلوس وأكسالتو لتكوين جيمالتو، الذي أعلن عنه في نهاية عام ٢٠٠٥م، أثر عميق على سوق البطاقات العالمية؛ إذ سيكون لدى جيمالتو حجم أعمال مقداره ١٫٨ مليار يورو، وحصة سوقية قدرها ٥٠ في المائة في المجال العالمي لأعمال البطاقات ذات الشريحة، وهو ما يعادل ثلاثة أضعاف حجم نشاط جيزيكه أوند ديفريَنت في مجال أعمال البطاقات. لكن شركة ميونخ تعتقد أنها مسلَّحة لهذا التحدي، فالشركة فعليًّا خالية من الديون ولديها احتياطيات مالية لا بأس بها. أما كون هذه الاحتياطيات كافية على المدى الطويل للاضطلاع بمشروعات كبيرة في أنظمة إثبات الهوية ودفع الضمانات المالية المطلوبة أم لا، فغير معروف بعدُ. اتجهت أوبرتور كارد سِستمز وأكسالتو إلى البورصة للحصول على رأس مال. وقد نُصَّ في شركة ميونخ على الشروط القانونية لطرح أعمال البطاقات للاكتتاب العام في نهاية المطاف، وذلك بتكوين سِكارتِس إيه جي كشركة تابعة مملوكة بنسبة ١٠٠ في المائة. لكن سكارتس بيعت عندئذٍ لشركة سِكيونِت إيه جي في إيسن، وحصلت جيزيكه أوند ديفريَنت في المقابل على حصة بنسبة ٤٧ في المائة في هذه الشركة المدرجة في البورصة المتخصصة في برمجيات تكنولوجيا المعلومات.

فهل ستتمكَّن جيزيكه أوند ديفريَنت من البقاء قائمة بذاتها أم أنها ستضطر في يوم من الأيام إلى الالتجاء إلى مموِّل دولي قوي؟

أعرب البنك الاتحادي فيما مضى مرارًا عن أمله في أن تطرح جيزيكه أوند ديفريَنت جزءًا من رأسمالها في البورصة، لكن فيرينا فون مِتشِكِه-كولاندِه تشعر بواجب تجاه إرث عائلتها؛ ومن ثم من المتوقع أن تظل شركة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة تحت السيطرة الحصرية للعائلة، وقالت إن الإدراج في البورصة ليس ضروريًّا؛ لأن سوق رأسمال الائتمان مفتوحة الآن أمام الشركة. فيرينا هي الوحيدة بين الوريثتين التي تشغل مكانًا في المجلس الإشرافي، وتمثِّل كلتا المالكتين بمقعد وصوت في المجلس الاستشاري لاستراتيجية الشركة. ويزداد استمتاع الوريثة — وهي أم لعدة أبناء — بدورها بوصفها رائدة أعمال. تضاربات المصالح أو الاستراتيجيات، التي برزت في ظل ظروف مماثِلة في بِرتِلزمان إيه جي وشبرِنجر إيه جي، لا يمكن استبعادها هناك؛ ففي خريف عام ٢٠٠٤م، رحل بِرختولد عن جيزيكه أوند ديفريَنت بعد سنة واحدة من تجديد عقده لمدة أربع سنوات في مفاوضات صعبة. جاء رحيله المفاجئ هذا بعد تزايد حدة الاحتكاك بينه وبين فيرينا فون مِتشِكِه-كولاندِه؛ حيث أُشيع أن رئيسها التنفيذي بدأ يحصل على استقلالية أكثر مما ينبغي. ذكَّر هذا الرحيل المراقبين بحالة رادِماخر. ولا بد أن هذا الأمر كلَّف الشركة مبلغًا آخر ضخمًا؛ لأن بِرختولد تقاضى راتبه عن مدة عقده كاملة، فضلًا عن مستحقات تقاعده.

خَلَفَ كارستِن أوتِنبرِج بِرختولد بعد بقاء منصبه شاغرًا لفترة طويلة. جاء الفيزيائي الشاب من فيليبس إلكترونِكس. في هولندا، كان في البداية مسئولًا عن المبيعات في مجال أشباه الموصلات، ثم فيما بعد في قطاع المنتجات الاستهلاكية. واضح أن الرئيس التنفيذي الجديد سيعتني عناية خاصة بأعمال البطاقات في جيزيكه أوند ديفريَنت؛ فهذا القطاع يظل واعدًا ويتمتع بالأولوية، حتى وإن ظلَّت مساهمته في الإيرادات غير مُرضِية إلى حدٍّ بعيد حتى الآن. لقد حسَّنتِ الشركة قدرتها على تحقيق الإيرادات في مجالات الورق وطباعة النقد من خلال زيادات الإنتاجية وتغيير مقار الطباعة، لكن قطاع أعمال البطاقات يعاني من استمرار تموضعه في القاعدة الألمانية الكثيفة التكلفة في خضم ضغط سِعري متصاعد في الوقت نفسه. أثار ما أُعلن من استقالة فرانتس إم هانيل، الذي كان مسئولًا عن قطاع أعمال البطاقات، بالإضافة إلى رحيل رئيس إنتاج البطاقات التابع له، شائعات جديدة حول توترات شخصية واستراتيجيات متضاربة في شركة

ميونخ. كان هانيل قد عمل لسنوات عديدة لدى مجموعة جيمبلوس الفرنسية للبطاقات واعتُبر مرشحًا لشغل الوظيفة العليا في جيزيكه أوند ديفريَنت.

جيزيكه أوند ديفريَنت شركة عالمية الآن، لكنها ما زالت تضيف ٧٠ في المائة من قيمتها في ألمانيا على الرغم من أن مبيعاتها المحلية لا تمثل إلا ١٥ في المائة من مبيعاتها الكلية. بسبب النقابات العمالية الشرسة تحديدًا، ستتطلَّب إدارة شركة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة هذه من أوتنبرج كثيرًا من الشجاعة والرؤية كرائد أعمال، كما ستتطلَّب درجة عالية من الدبلوماسية، ولا سيما في العلاقات الداخلية. إن شركة دي لا رو باعتبارها إحدى شركات طباعة النقد ذات التدابير الأمنية الصارمة والمدرَجة في البورصة ربما تكون واجهت مشكلات معينة بسبب شكلها القانوني، لكن المشكلات التي تواجهها شركة ميونخ العائلية لا تقل عنها، غير أنها مشكلات من نوع آخر. أما كون هذه المشكلات تمثِّل تحديًا أقل صعوبة أمام تطور جيزيكه أوند ديفريَنت على المدى الطويل، فهو ما ستكشف عنه الأيام.

الفصل السابع

كيف ساعد العملُ الجادُّ والسياسة فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير؟

من الواضح نوعًا ما أن قطبَيْ هذه الصناعة، وهما دي لا رو وجيزيكه أوند ديفريَنت، يقتسمان الآن سوق النقد فيما بينهما، حارمَيْن الآخرين من إمكانية الدخول. لكنْ كان هناك يقينًا محاولاتٌ مِن جانب أطراف خارجية للمشاركة في هذه السوق في ثمانينيات القرن العشرين، حينما كانت أعمال أوراق النقد لا تزال تُدِرُّ أرباحًا شديدة الجاذبية، وكانت إحدى هذه المحاولات من جانب الفرنسي جان-بيير سافار بشركته فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير، وقد نجح على نحو غير متوقَّع. جاءت محاولة ثانية من الأخوين الأرجنتينيين تشيكوني بشركتهما تشيكوني كالكوجرافيكا، لكنهما فشلا بسبب جشعهما. وكانت هناك بوندِسدروكراي (المطبعة الاتحادية الألمانية) المحترمة للغاية في برلين، التي أخفقت إخفاقًا يُثير الشفقة فيما يتعلَّق بتوسعها في الخارج. سنتناول المحاولتين الأخيرتين لدخول السوق بشكل منفصل في فصلين لاحقين، أما هذا الفصل فيتناول فرنسوا شارل أوبرتور.

عنقاء من الرماد

دخل جان-بيير سافار مجال طباعة أوراق النقد بالمصادفة نوعًا ما. كان هذا الاختصاصي في مجال البرمجيات قد تعامل مع منشآت صناعية فاشلة لسنوات في بنك ناسيونال دي باري، متخصصًا هناك في شركات بناء السفن والطباعة. وفي بداية ثمانينيات القرن العشرين كُلِّف بوضع تصوُّر لوزارة المالية لإنقاذ شركة الطباعة المُؤَمَّنة أوبرتور الكائنة في رين-شانتبي في بريتاني. كانت الشركة العائلية التي مضى على تأسيسها

١٤٠ سنة تنتج تشكيلة قوية من المواد المطبوعة: مراجع، روزنامات، تذاكر يانصيب، دفاتر شيكات، وبالأخص جزءٌ صغيرٌ من أوراق النقد التي كان بنك فرنسا يطبعها للمستعمرات الأفريقية السابقة، وهي منطقة الفرنك أو ما يعرف في يومنا هذا باسم «المنطقة المالية الأفريقية». كانت مؤسسة الطباعة هذه، التي كان اختصاصي الأحبار السويسري سيكبا يملك ٥٠ في المائة من رأسمالها، في حالة إعسار ويُفترض أن تُصفَّى. شعر سافار — كما روى فيما بعد — بأن ثمة فرصة كامنة، وبدلًا من إعداد تصوُّرِ إنقاذ لتقديمه إلى وزارة المالية، اشترى شركة الطباعة المُؤَمَّنة لنفسِه بسعر رمزي، هو فرنك واحد، تاركًا وظيفته البنكية عام ١٩٨٤م. ما حدث عندئذٍ كان يُشبه بروز «عنقاء من الرماد».

لم يكن سافار جاهلًا تمامًا بالمجال. كان قد اكتسب خبرته الأولى في هذا القطاع الصناعي كمالك لإديسيون دي شيفر، وهي مطبعة صغيرة لنماذج الشيكات ودفاتر الحسابات تقع على مشارف باريس. كان قد كوَّن أيضًا من خلال وظيفته في البنك علاقات مع مسئولين في مناصب مهمة. نذكر مثلًا أن عمدة رين آنذاك كان يشغل منصبًا وزاريًّا في باريس، وهو ما كان مفيدًا في مسائل «الحفاظ على الوظائف». وأخيرًا كانت لسافار علاقات مع أعضاء من التيار المحافظ؛ ومن ضمنهم جاك شيراك، الذي صار فيما بعد رئيس الجمهورية الفرنسية. تلعب العلاقات السياسية دورًا مهمًّا في مشهد الأعمال في بلدان كثيرة، وهي في فرنسا تقرِّر كل شيء. وسرعان ما كانت تمتلئ على نحو مشجِّع دفاتر طلبيات فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير، الاسم التقليدي الذي أُعيد به تسجيل الشركة في السجل التجاري. أول ضربة حظ جاءت بعد إعادة تدشين الشركة بفترة قصيرة باستحداث يانصيب «تاك-أو-تاك». كانت أوبرتور مشارِكة بالفعل بدَوْر صغير في طبع اليانصيب الوطني، لكنْ عندئذٍ أُسند إلى الشركة التي خَلَفتها طبعُ ثُلُثَيْ تذاكر اليانصيب الجديد التي يخدش المشتري من فوقها طبقة سطحية ليرى إذا كان قد فاز من خلال الأرقام المخفية تحتها. بدلًا من طبع مئات الآلاف من تذاكر اليانصيب أسبوعيًّا، لزم آنذاك إنتاج عدة ملايين من تذاكر تاك-أو-تاك كل أسبوع في رين. ضربة الحظ الثانية، بل والأكبر، جاءت بعد ذلك بفترة قصيرة، وتمثَّلت في قرار بنك فرنسا — الذي كان يتعامل مع الإضرابات وإعادة التجهيز الفني لمطبعته في شماليير — التوقف عن طبع النقد لصالح منطقة الفرنك الأفريقية، وإسناده إلى مقاول من الباطن. كان قد سُمح لأوبرتور، حتى قبل استحواذ سافار عليها، بطبع جزء صغير من هذا النقد

بأنواعه. أما الآن فقد حصل المالك الجديد على عقد لطبع هذا النقد كله. كانت المنطقة المالية الأفريقية تضم ١٣ بلدًا أفريقيًّا وجزر القمر، وكان عدد سكانها مجتمعين ٩٣ مليونًا، باحتياج سنوي يبلغ نحو مليار ورقة نقد. ضَمِنت هذه الطلبية لرين نسبة تشغيل عالية مستقرة، كما كان بنك فرنسا أيضًا يدفع بسخاء لطبع هذا النقد. بطبيعة الحال ظهر هناك من جديد القِيلُ والقال في قطاع طباعة أوراق النقد.

حقَّقت رين منذ نشأتها مبيعات تتزايد بسرعة، وأرباحًا تخطف الأبصار، وظلَّت معفاة من الضرائب أيضًا؛ إذ كانت الخسائر المرحَّلة من الإعسار تُستخدم لتُقابل الالتزامات الضريبية. ويُنسب الفضل إلى حكمة سافار كرائد أعمال في إعادة استثمار هذه الأرباح في تحديث المطبعة. أقرضتْه بنوكٌ عديدة رأسمالًا إضافيًّا، فاضطر أنْ يمنَحَها حصة بنسبة الثلث في شركته القابضة. في بداية تسعينيات القرن العشرين، كان لدى رين بالفعل خطًّا طابعات سوبر فائقَا الحداثة بطاقة إنتاجية نحو مليارَيْ وحدة سنويًّا، وهي طاقة طباعية هائلة بالنسبة إلى وافد جديد على هذا القطاع الصناعي. في بعض الأحيان كانت المطبعة تعمل بكامل طاقتها هذه. وعندما تدعو الحاجة، كانت آلات الطباعة في رين تعمل ثلاث مناوبات على مدار الساعة، ستة أيام أسبوعيًّا، تمامًا كقدوتها المتمثِّلة في مكتب سكٍّ وطباعة العملة في واشنطن. وسرعان ما صار المنافسون الراسخةُ أقدامهم في المجال يخشَوْن سافار بسبب دخوله الشرس إلى السوق وأسعاره المحسوبة بإحكام لطبع أوراق النقد.

توسَّع سافار الذي كان مدمنًا للعمل، فدخل أعمال البطاقات بعد استحواذه على الشركة بثلاث سنوات فقط، إدراكًا منه أن مستقبل حركة المدفوعات سيكون للبطاقة البنكية، لا لدفاتر الشيكات التي كان يطبعها بكميات كبيرة. دخل في مشروع مشترك مؤقت مع شركة الإلكترونيات «بول» كمورِّد للبطاقات الذكية المزوَّدة بشريحة. كانت أوبرتور كارد سِستمز قد بدأت نشاطها. عندما طالبتْ سُلطة مكافحة الاحتكار الأمريكية ببيع مطبعة قبل موافقتها على الاندماج المخطط له بين أمريكان بنكنوت ويو إس بنكنوت، تحرَّك سافار على الفور بشراء مؤسَّسة بنكنوت كوربوريشن أوف أمريكا في نيويورك. وعلى الرغم من أنَّ هذه المؤسسة لم تَعُدْ تطبع أوراق النقد، فإن هذه الصفقة جعلت الرجل الفرنسي المورِّد الرئيسي لهيئة البريد الأمريكية. كانت أكبر منتِج للطوابع في العالم؛ إذ كانت تُنتِج عشرة مليارات طابع سنويًّا. تلا ذلك مزيد من الخطوات العملاقة. عندما اضطرت برِتِش أمريكان بنكنوت الكائنة في أوتاوا، والتي

كانت تواجه صعوبات، إلى بيع وحدة أعمال اليانصيب التابعة لها لاستعادة السيولة، كان سافار هناك في لمح البصر. اضطر إلى تسليم ثمن الشراء على أقساط على مدى عدة سنوات. لكن هذه الخطوة مهَّدت الطريق إلى أعمال اليانصيب في الخارج. كان هذا منشأ شركة أوبرتور جيمنج تكنولوجيز. غير أن قفزة سافار النوعية حدثت قُبيل مطلع الألفية باستحواذه على وحدة أعمال البطاقات التابعة لشركة دي لا رو بأكملها. كانت أورجا كارتِنسِستِمِه الألمانية الكائنة في بادربورن قد رفضت عرض سافار، فاختطفت المطبعة الاتحادية هذا الصيد الثمين أمام عينيه. عوَّض الفرنسي هذه الصفعة وأكثر بضربته في بريطانيا؛ مما جعل أوبرتور كارد سِستمز ثالث أكبر مورِّد بطاقات في العالم في ضربة واحدة. لم تكن عملية الاستحواذ مجرد برهان آخر على جرأة سافار كرائد أعمال، بل أثبتت أيضًا مهارته الفنية في التمويل. وعلى الرغم من دفعه ثمنًا عاليًا في عملية الاستحواذ، فإنه سرعان ما طرح حصة صغيرة من رأس المال في البورصة في ذروة نشوة أسعار أسهم تكنولوجيا المعلومات، فجمع حصيلة قوية جدًّا كاد معها أن يستردَّ ما دفعه ثمنًا للشراء. يسيطر سافار على مجموعته بأكملها من خلال مؤسسة عائلية، لكنه خوَّل ابنه توماس مسئولية التوجيه التشغيلي لهذه الشركة التابعة الوحيدة المُدرجة في البورصة. وسُلِّمت إدارة أعمال اليانصيب الدولية وتمويل الشركة السريعة النمو إلى الابنتين إيمانويلا وماري. لا تنشر الشركة القابضة نتائج مُجمَّعة، لكنْ من المعروف أنَّ المجموعة حقَّقت عام ٢٠٠٣م مبيعات بمبلغ ٦٥٢ مليونًا، ودخلًا صافيًا مقداره ١٨٫٢ مليون يورو، بعدد ٤٧٠٠ موظف. مثَّلت البطاقات ٦٦ في المائة من مبيعات المجموعة، في حين مثَّل اليانصيب ١٥٪ منها. أما طبع النقد فحلَّ في المركز الثالث وبفاصل كبير؛ إذ بلغت نسبتها ٩ في المائة فقط.

التحديات

تقدَّم جان-بيير سافار، الذي ترعرع في ظروف متواضعة كابن مهاجر روسي، حتى بلغ القمة؛ حيث نجح في الانضمام إلى قائمة أغنى مائة فرنسي في غضون عَقْد ونصف العقد فقط. في مقر الشركة بباريس، وهو قصر مطل على شارع بولفار ماليرب، تنم المفروشات الأنيقة ولوحات المناظر الطبيعية التي رُسمت بريشة جهابذة إيطاليين وفرنسيين في مكتبه الفخم عن اعتزاز الأب المؤسِّس بما أنجز. وعلى الرغم من أنَّ رائد أعمالنا هذا اعتاد النجاح، فإنه شهد أيضًا انتكاسات، جاءت واحدة من أولاها في النصف الثاني من

تسعينيات القرن العشرين عندما نزع منه بنك فرنسا، الذي كان يحلو لسافار التنازع معه، جزءًا من نشاط طبع النقد المربح لصالح بلدان المنطقة المالية الأفريقية. سمح له بالاحتفاظ بأكبر طائفة من بلدان غرب أفريقيا التي يخدمها البنك المركزي لدول غرب أفريقيا، لكن اضطر إلى تسليم مجموعة بلدان وسط أفريقيا الأصغر حجمًا التي يخدمها بنك دول وسط أفريقيا. لا يمكن أن يكون هذا قد تحقَّق بناءً على السعر وحده؛ لأن حصة بمقدار الثلث ذهبت إلى شركة طباعة النقد السويسرية الخاصة أورِل فوسلي المعروفة بمستوًى عالٍ من جودة الطباعة؛ ومن ثم تكاليف الطباعة العالية. تردَّدت أقوال داخل دوائر القطاع تفيد بأن سافار حاول الالتفاف على بنك فرنسا بالتعاقد مع هذه البلدان مباشَرة.

لم يتضمَّن هذا إلا خسارة ٣٠٠ مليون ورقة نقد سنويًّا، لكن التجربة دفعت سافار إلى البحث عن حلفاء في سوق طباعة النقد المتزايدة الصعوبة. كان يمتلك خطَّيْ طباعة يتسمان بأداء عالٍ، وكان حريصًا على إبقائهما يعملان. كانت العُملة المشتركة الأوروبية تتبلور في الأفق، ولا بد أنه كان يخشى أن يظل مستبعَدًا من طبع اليورو. ولا ننسَ أن بنك فرنسا — على الرغم من كل مشكلاته — رفض دائمًا رفضًا قاطعًا أن يسمح له أو لشركة الطباعة المُؤَمَّنة القديمة أوبرتور بالمشاركة في طبع الفرنك الفرنسي. في البداية جسَّ سافار نبض جيزيكه أوند ديفريَنت في ميونخ. ربما كان يعتقد أنه يستطيع بسهولة استغلال الوريثتَيْن قليلتَيِ الخبرة في أمور الأعمال، لكن لم يثمر هذا عن شيء. بقرار سريع اتجه بعد ذلك إلى شركة طباعة النقد الهولندية الصغيرة إنسخيده، التي كانت مشاركتها في طبع اليورو مؤكَّدة، فعرض اندماج شركتي الطباعة المُؤَمَّنتين بنسبة ملكية أسهم ٧٠:٣٠. كان قد تم من قبل العديد من الاستحواذات بين شركتَي طباعة النقد الخاصتين المُؤَمَّنتين، لكن لم يكن قد حدث قط أيُّ اندماج بين ندَّيْن. أُعلن عن الزواج الصناعي العابر للحدود بالضجة الملائمة، لكنه انتهى بعد ذلك ببضعة أشهر باتهامات وإهانات متبادلة، وهو ما يُعزَى في جزء منه إلى التنافسية النسبية لكلٍّ من شركتي طباعة النقد. فبنحو ٣٠٠ موظف، كانت أوبرتور تُنتج في المتوسط ما بين ١٫٢ و١٫٤ مليار وحدة سنويًّا. وبـ ١٠٠ موظف، لم تتمكَّن إنسخيده إلا من طبع ١٦٠ مليون وحدة. لكن كما يقول الخبير الفرنسي المتخصص جاي دوران من خلال متابعته عن كثب، جاء الانفصال أيضًا نتيجة تنافر بين الشخصيات المهمة وصِدَام بين الثقافة المهنية لشركتَي طباعة النقد كلتيهما. فلم يتواءم الهولنديون، المتسلِّطون وأحيانًا الجامدون،

الذين دأبوا على كسب أموالهم من غير تعب لنحو قرنين من الزمن بطبع أوراق الجلدر للبنك الهولندي، مع الباريسي العصامي المجازِف الخفيف الحركة الذي كَرِهَ الردود الوقحة، وسرعان ما نفدَ صبرُه. تُرك سافار بمفرده في النهاية مع مطبعة نقده، التي كانت للأسف تفتقر أيضًا إلى أي تكامل رأسي، من تصنيع الورق إلى آلات معالجة أوراق النقد.

حملت الألفية الجديدة المزيد من المفاجآت غير السارة لصاحب الشركة. في البداية انهار سعر سهم أوبرتور كارد سِستِمز، ثم انهارت أعمالها في البطاقات، فارتفعتِ الخسائر والديون إلى حدٍّ يُنذِر بالخطر. لم يقتصر الأمر على هذا فحسب، بل تعرَّض قطاع البطاقات بأكمله لأزمة. كلَّف ذلك الابنَ توماس منصبَه كمدير، فانسحبَ غاضبًا من القيادة التشغيلية، وسُلِّمتْ إدارة قسم البطاقات إلى بيير بارباري، وهو خبير مشهود له في عمليات الإنقاذ الصعبة، فقاد خروج وحدة البطاقات من ديونها بسرعة إلى حدٍّ كبير. تتمتع أوبرتور كارد سِستمز الآن بمكانة جيدة في السوق الفرنسية في مجال البطاقات المخصَّصة للبنوك والهواتف الخلوية، كما أنها مورِّد للتطبيقات ذات الصلة بالأمن في مجال بطاقات الهوية، وهو المجال الذي تنشط فيه الشركة دوليًّا. وتعتبر هذه الشركة التابعة لفرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير واعدةً على الرغم من الصراع الشرس على سوق البطاقات.

تلقَّى سافار المزيد من الضربات القوية في غضون ذلك. في البداية خسر عَقْدَ طبع الطوابع مع هيئة البريد الأمريكية لصالح المنافس آشتون-بوتر. ويظل من قبيل التكهنات أن يكون اختلال العلاقة الأمريكية الفرنسية بشأن حرب العراق قد لعب دورًا في هذا الأمر. كانت الضربة التالية، وربما الأسوأ لسافار وشركته، أنْ أنهى بنك فرنسا أيضًا عقد الطباعة المتبقِّي — العقد الخاص ببلدان البنك المركزي لدول غرب أفريقيا — في نهاية عام ٢٠٠٣م. ويبدو أن البنك المركزي يريد طبع نقد هذه البلدان لاستيعاب طاقته الإنتاجية الزائدة، التي اتسعت مؤخرًا للتعامل مع طبع اليورو. لكن اللافت للانتباه أن شركة الطباعة السويسرية الخاصة أورِل فوسلي سُمح له حتى الآن بالاحتفاظ بحصته الطباعية الصغيرة. العواقب المترتبة على الشركة الفرنسية فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير يمكن أن تكون خطيرة. فشركة الطباعة الفرنسية الخاصة المثقلة بالديون إلى حدٍّ كبير لم تخسر في ضربة واحدة نحو نصف حجم ما يُطبع من نقد في رين فحسب، بل الأهم أنها خسرت عقدًا مجزيًا طويل الأجل. يبدو أن تأثر

هامش أرباح نشاط سافار بدأ يتجلَّى، ولا سيما أنه سُمح لسافار أخيرًا بالمشاركة في طبع طرح اليورو الأوَّلي، لكنه استُبعد بعدئذٍ من طبع أوراق إحلال اليورو، على نحو ما سنُبين فيما بعد. عملت فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير في الحقيقة بأقصى طاقة إنتاجية طباعية لها عام ٢٠٠٤م؛ حيث أنتجت نحو ملياريْ وحدة. لكنْ لم يتسنَّ هذا إلا بفضل سياسة تسويقية مجازِفة أثَّرتْ سلبًا على الأرباح. خسارة الشركة عميلَها الأكبر في مجال الطوابع، وبفاصل كبير، ربما يترك أيضًا آثارًا باقية. دعتِ الحاجة إلى بَيْع مطبعة الطوابع الأمريكية — المتخصصة في الطباعة المكلِّفة من سطح غائر — التابعة لمؤسسة بنكنوت كوربوريشن أوف أمريكا في نيويورك في نهاية عام ٢٠٠٣م، وبذلك اكتسب نشاط البطاقات مكانة أكبر في تأمين مستقبل الشركة. ربما سيقف الساسة من جديد في صفِّ شركة طباعة النقد الخاصة التي تواجه صعوبات. أبدى سافار من قبلُ اهتمامَه بالاستحواذ على المطبعة الاتحادية في برلين. وعلى الرغم من أنه ليس لديه ما يستغل فيه طاقتها الإنتاجية في طبع النقد، فإن هذا سيضمن دخوله مجال طبع اليورو. كما أن شركة برلين ستكون أيضًا عظيمة القيمة في تطوير نشاطه الضعيف في أعمال أنظمة الهوية المتطورة. لكن شركة برلين صدَّتْ محاولات سافار التقرُّب إليها في الوقت الحالي، غير أن القرار النهائي لم يُتخذ بعدُ. وعلى الصعيد المحلي، يمكن أن يستلهم بنك فرنسا «الحل الإنجليزي» الذي جُرِّب مع دِبدِن، فينقل المطبعة الحكومية العديمة الكفاءة في كليرمون-فيران إلى شركة طباعة النقد الخاصة فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير بموجب عقد إدارة. كثيرًا ما كانت هناك شائعات عن اتفاق من هذا القبيل مع شركة طباعة النقد الخاصة هذه. لكنَّ بنك فرنسا المعتزَّ بنفسِه سيكون عليه أن يُنحِّي كبرياءه جانبًا، فضلًا عن أولئك المسئولين النقابيين الشرسين في كليرمون-فيران الذين سيؤثر عليهم على الأرجح رائد أعمال القطاع الخاص ذو التوجه نحو العائدات تأثيرًا يشبه تأثير قماشة حمراء يُلوَّح بها إلى ثور. لكن التوصل إلى مثل هذه الصفقة سيتطلَّب أيضًا وجود فاعل فَطِن سياسيًّا في صفِّ شركة فرنسوا شارل أوبرتور. لكن جان-بيير سافار، الذي بَنَى نشاطَه التجاري بمثل هذا الانخراط الشخصي القوي، بدأ ينسحب ببطء من العمليات اليومية بسبب تقدُّمه في السنِّ، ونقل منذ زمن طويل مِلكية شركته إلى أولاده. وبعد انسحاب الابن توماس من الإدارة التشغيلية في خضم نكبة البطاقات، حُوِّلت قيادة الشركات التابعة كلٍّ على حِدَةٍ إلى مديرين محترفين. وربما يأتي يوم لا يخطر ببال الناس سوى البطاقات عندما يُذكر اسم أوبرتور.

شركات خاسرة

الفصل الثامن

ما دفع المطبعة الاتحادية الألمانية إلى شفا الخراب

صار النشاط التجاري في المنتجات ذات التدابير الأمنية الصارمة صعبًا. انخفضتْ قيمة «رخصة طبْع النقود» انخفاضًا حادًّا، ومع ذلك فإن الحالة التي نحن بصدد الحديث عنها تستحق اهتمامًا خاصًّا. لقد خُصخصت مؤسسة حكومية محترمة مسلَّحة باحتياطيات كبيرة من السيولة ومزوَّدة بأحدث وحدة إنتاجية في العالم خلال الفترة المعنية. وفي غضون سنة وُجِّهتْ دفَّتُها إلى شفا الخراب بفعل الضجة الفارغة التي كانت تُثيرها حولَ نفسِها وغياب الرؤية والجشع. وكما خلصت مجلة مانِجَر ماجازين، فإنَّ هذه الحالة فريدة من نوعها في تاريخ ألمانيا ما بعد الحرب.[1] لكن ربما يكون أشد ما يَشِين مِن بين الفضائح التي أحاطت بالمطبعة الاتحادية الألمانية الكائنة في برلين (بوندِسدروكراي) هو حالة اللامبالاة فيما يتعلق بهذه الدراما؛ إذ لم يشعر أحد بالذنب عند الالتفات إلى الأحداث التي مَضَتْ، ولم يكشف أحد من عالم الأعمال ولا السياسة حتى عن أقل القليل من التشكيك في الذات، فضلًا عن الشعور بالذنب. فهل المطبعة الاتحادية مرآة للجمهورية الاتحادية؟

على مدى ١٢٥ عامًا، أنتجتْ شركة برلين لطباعة النقد ذات التدابير الأمنية الصارمة أوراقَ النقد الألماني، ولها أن تفخر بهذا الماضي المتألق. كانت الشركة قد خرجت إلى الوجود عام ١٨٧٩م باسم رايخسدروكراي (مطبعة الرايخ) بمبادرة من رئيس هيئة البريد البروسيِّ هاينرِش فون شتيفان. كانت مطبعة الرايخ نتاج اندماج بين جِهايمه أوبرهوفبوخدروكراي فون دِكَر وكونِجلِش-برويسِشِه شتاتسدروكراي في برلين-كرويتزبرج. دُمِّرت معظم مطابعها ومكاتبها في الأيام الأخيرة من الحرب العالمية الثانية. وبعد انتهاء الحرب، حُوِّلت إلى إدارة مدينة برلين باسم شتاتسدروكراي برلين

(مطبعة برلين الحكومية)؛ لأنها للمصادفة كانت في الجزء الغربي من المدينة المقسَّمة. ثم انتقلت إلى حيازة الإدارة الاتحادية الألمانية الغربية عام ١٩٥١م، ومنذ ذلك الحين فصاعدًا عملتْ باسم بوندِسدروكراي (المطبعة الاتحادية)، متخذةً شعار جمهورية ألمانيا الاتحادية الجديدة. بعد ذلك بأربع سنوات، سُمح لها بطبْع أول نقد ألماني اتحادي، وهو الورقة فئة ٥ ماركات التي تَظهَر عليها صورة أوروبا على ظهر الثَّوْر. أتاحتْ شركة دي لا رو البريطانية، التي كانت تطبع هذه الأوراق لصالح بنك الولايات الألمانية، ألواحها الطباعية الأصلية لهذا الغرض. في نهاية ذلك العَقْد من الزمان، عَهِدَ البنك الاتحادي الألماني إلى مؤسسة برلين بطبع نصف أوراق المارك الألماني الجديد. وعندما استَعَرَتِ الحرب الباردة وأُقيم جدار برلين الحصين، تصاعدتِ المخاوف بشأن مستقبل الجزء الحر من المدينة. كان الجدار متاخمًا تمامًا لأرض المطبعة، وقد اعتُبر منيعًا، بل واستُخدم في إطار التأمين المادي للمطبعة من الخارج. اضطرت المطبعة الاتحادية، المطوَّقة تمامًا بأرضٍ شيوعية، إلى بناء قاعدة بديلة في نوي أيزِنبورج القريبة من فرانكفورت لأوراق المارك الألماني التي تطبعها. منذ ذلك الحين فصاعدًا، لم يكن يأتي من برلين إلا الأوراق فئة ١٠ ماركات، وكانت تُنقل من المدينة بالطائرة. بالمصادفة، استطاعت جيزيكه أوند ديفريَنت، الموكَّل إليها طبع النصف الآخر من أوراق المارك الألماني، تفادي رغبة البنك الاتحادي في إنشائها مطبعةً أخرى للمارك كإجراء احتياطي. بعد سقوط جدار برلين عام ١٩٨٩م، ركَّزت المطبعة الاتحادية على مؤسسة برلين في طبع الحصة المخصَّصة لها من أوراق المارك. في الوقت نفسِه، قرَّرت حكومة هلموت كول الائتلافية الليبرالية المحافِظة، المؤلَّفة من الاتحاد الديمقراطي المسيحي والحزب الديمقراطي الحر، وضع ٤٩ في المائة من رأسمال المطبعة الاتحادية في أيدي القطاع الخاص في وقت لم يتمَّ تحديدُه بعدُ. كان تحويل الشركة الحكومية إلى شركة محدودة المسئولية بموجب القانون التجاري «يرسل إشارات تدلُّ على مستقبل في المنافسة الحرة» حسبما أعلن تقرير الأعمال عن السنة المالية المجزوءة ١٩٩٤م. كان يُفترض أن توسَّع منذ ذلك الحين فصاعدًا حدود صلاحيات المطبعة الحكومية في أفعالها، وأن تصبح أكثر استقلالًا في سياستها الاستثمارية. وعلى الرغم من ذلك فإن اللجنة المسئولة عن الموازنة بالبرلمان الألماني (بوندستاج)، انتقدت مرارًا محاولات المطبعة الاتحادية من حين إلى آخر الحصولَ على طلبيات تصدير؛ لأنَّ مطبعة برلين عرضتْ تلبية هذه الطلبيات بالتكاليف الحَدِّية. وما كانت المطبعة لتحصل على أيِّ فرصة بالتكلفة الكاملة. أغضبتْ هذه المحاولات شركة ميونخ الخاصة التي كانت

تملك علاقات سياسية جيدة. كانت لجنة الموازنة ذاتها قد حبست عن المطبعة الحكومية المال اللازم لإقامة دائرة بحوث خاصة بها، قائلةً إن البحوث تُجرَى بالفعل في ميونخ، وطُلب من المطبعة الاتحادية وقف أيِّ أنشطة بحثية أخرى. كان يُفترض أيضًا أن تُحرَّر المطبعة من قيود تثبيت العاملين ومتطلبات الأجور التي تتسم بها الخدمة المدنية، وأن تُمنَح مرونةً أكبر في ضبط رواتب الإدارة العليا. وكانت المطبعة في طريقها نحو اقتصاد السوق الحر بحاجة إلى موظفين مؤهَّلين، وكان ذلك يتكلَّف أموالًا. وبما أن تقاعُد رئيس إدارة الأعمال الحالي روديجر بوك كان وشيكًا، عُين إرنست-تيودور مِنكه مديرَ عمليات، ثم بعد ذلك مديرَ أعمال. جاء مِنكِه من القطاع الخاص؛ حيث تولَّى مناصب في شركتي يونيلفر ودورنير.

بدأ «الانطلاق في سوق صعبة» — حسبما وصف تقرير أعمال عام ١٩٩٤م هذه الخطوة وصفًا دقيقًا — بعملية تجديد. على الرغم من أن مطبعة الرايخ كانت ذات يوم بمنزلة مطبعة النقد الحصرية لبنك الرايخ، وأنتجت أيضًا فيما بعدُ طوابع البريد وطوابع التمغة والوثائق الثبوتية للإمبراطورية، فإنها أُخضعت دائمًا لتبعية وزارة البريد، وظل الحال هكذا عندما سُلِّمت المطبعة إلى الحكومة الاتحادية؛ حيث وُضعت المطبعة الاتحادية تحت إشراف وزير البريد والاتصالات. كانت هذه الوزارة مؤسَّسة بيروقراطية صعبة المراس، وقد تشرَّبت منها المطبعة هذه الروح. وبالرغم من أن المطبعة لم تكن تشارك في أعمال البريد، فإنها زادت من أهمية وزارة البريد. وكانت رئاستها منصبًا يرمقه بيروقراطيو الوزارة المخضرمون، وكان الفكر البيروقراطي يضع أجندتها. كانت المطبعة الاتحادية تمثل وضعًا غريبًا، وهذا أقل ما يُقال. كانت القوة العاملة المتضخمة — ٤٤٠٠ فرد عام ١٩٩٠م — تتقاضَى أجورَها بأعلى من السلم النقابي ولا يمكن إقالتُها. كان أحد المسئولين بمجلس المطبعة يقود سيارة بورش، وفي الوقت نفسِه كانت هناك «خلية ثورية» ناشطة في المطبعة. كانت نسبة الأيام الضائعة بسبب الإجازات المرضية في المطبعة تفوق أيَّ منشأة صناعية أخرى في برلين. ولك أن تتخيَّل أن محاولةً لتحسين جودة الإدارة بعقد دورات للارتقاء المهني قادتْ مباشرة إلى أحضان طائفة الساينتولوجي؛ وهي طائفة يحظرها الدستور الألماني!

تمتعت منتجات المطبعة الاتحادية بسُمعة عالمية في الإجادة الفنية، بل وتفوقت شركة برلين على جيزيكه أوند ديفريَنت من بعض النواحي في صنع الألواح الطباعية، لكنها كانت مكلِّفة أكثر مما ينبغي. كان ارتفاع التكاليف في شركة برلين هو السبب

وراء استمرار كون إنتاج أوراق المارك الألماني من بين أغلى قطاعات طباعة النقد تكلفةً في العالم. كانت المطبعة الحكومية منافسًا وعميلًا لشركة ميونخ في آنٍ واحد؛ إذ كانت تعتمد مثلًا بالكلية على مصنع لويزنتال وما يفرض من أسعار للحصول على الورق المخصوص لإنتاج المارك، مما تسبَّب في متاعب لمطبعة برلين. كان بإمكان جيزيكه أوند ديفريَنت أن تطبع بتكلفة أرخص، لكنها فضَّلت أن تختبئ وراء تكاليف برلين العالية في فوترة حصتها من طبع المارك، ولم يكن هذا يحتاج حتى إلى الحماقة التي ارتكبها أحد رؤساء المطبعة الاتحادية بتركه ذات مرة وثائقَه الخاصة بحسابات الأسعار فوق الطاولة في نهاية مؤتمر في ميونخ. حتى بعدَ أن استحدث البنك الاتحادي في أوائل ثمانينيات القرن العشرين المراجعات الحكومية لأسعار طبع المارك، ظل هيكل تكلفة مطبعة برلين ميزة لشركة طباعة النقد الخاصة هذه. هناك أحداث كثيرة تقود المرء إلى افتراض وجود «تسريب معلومات» من لجان المراجعة؛ لأن المراجعين كانوا يجتمعون بشكل متزامن في برلين وميونخ. لم يتغير هذا حتى نهاية العقد، عندما بدأ البنك الاتحادي ينظر نظرةً أكثر تمحيصًا ويهتم بالتكاليف. كان البيروقراطيون الضيِّقو الأفق مختلفين تمامَ الاختلاف عن سيجفريد أوتو، رئيس شركة ميونخ الواثق بنفسه. يذكر كلاوس سبرين، الذي رُقِّي من منصب المتحدث باسم وزارة البريد إلى منصب رئيس المطبعة الاتحادية، زيارةً قام بها إلى أوتو في جزيرة إبيزا الإسبانية؛ حيث كان يملك أوتو هناك مسكنًا ريفيًّا يُطِلُّ على خليج خاص. اعترف سبرين بأنه أحس بالرهبة نوعًا ما بسبب الترف الشديد البادي للعيان في ذلك المكان. ذكر سبرين أثناء حديث مع أوتو أن طموحه باعتباره رئيسَ المطبعة الاتحادية هو استعادة طبع النقد الألماني كله إلى برلين، مثلما كان متبعًا أيام بنك الرايخ، فانزعج أوتو بشدة وهدَّد بقطع الحديث فورًا. لم يُثَر هذا الموضوع بعدها قط.

أحلام عالمية ...

كانت فرقة بيروقراطيِّي البريد بالمطبعة الاتحادية ترى أن أقصر طريق إلى المنافسة هو ببساطة التسلُّح بوسائل الإنتاج، مقرونًا بإجراء تعديلات حَذِرة على القوة العاملة إذا لزم الأمر. تم التحديث والتوسع بسخاء، بل ووصل الأمر عند الضرورة إلى تضليل لجنة الموازنة بالبرلمان بأرقام مختلَقة. اكتمل بناء مطبعة نقد جديدة في المرحلة الأولى في نهاية عام ١٩٩٦م. أرست المطبعة الجديدة معايير جديدة في طبع النقد فيما يتعلَّق

بعملية الإنتاج والاحتياطات الأمنية واستهلاك الطاقة وحماية البيئة.[2] أثار التصميم المميز للمكان المخصَّص للإنتاج بها حَسَدَ المنافسين. كان قبوُه العملاقُ ذو التدابير الأمنية الصارمة، الذي خرج عن المألوف ببنائه على مستوى الأرض بسبب ارتفاع سطح الماء الجوفي في برلين، أكبر قبو صناعي في أوروبا وأحدثه، متضمِّنًا حيِّز تخزين برفوف عالية يُتحكم فيه بالكمبيوتر، ويستوعب خمسًا وستين عربة قطار. بالتوازي مع مشروع هذا المبنى، نُقل إنتاج بطاقات الهُوية إلى مبنًى منفصلٍ مُؤَمَّنٍ للغاية. لم تَعُدْ هناك ضرورة لأنْ تُغادِر طلبات التقديم والبطاقات البيضاء هذا القسم من المبنى إلا بعد إنتاج الوثائق الثبوتية. بالإضافة إلى ذلك، أُقيم مبنًى إداريٌّ جديد بمساحة مسطحة تبلغ ١٥ ألف متر مربع. بحساب إجمالي تكلفة كل هذه التدابير، من مركز النقود الجديد إلى مصدر إمداد الطاقة الجديد، استُثمر ١٣٥ مليون يورو على الأقل في هذه المطبعة الاتحادية المحدَّثة والموسَّعة والمجمَّلة. لم تكن هناك على الأرجح مطبعة ذات تدابير أمنية صارمة في العالم كله أكمل تجهيزًا فنيًّا منها، وكل شيء دُفع ثمنه من أموال دافعي الضرائب. الآن تستطيع مطبعة برلين، حسب عدد المناوبات، إنتاج ١٫٨ مليار وحدة نقد سنويًّا، و٧ مليارات طابع، و٧ ملايين جواز سفر وبطاقة هُوية.

عندما وصل مِنكِه إلى المطبعة الاتحادية، كانت كل الطوابع وجوازات السفر وإثباتات الهُوية ورُخص القيادة واستمارات التقديم وملصقات ضريبة الإنتاج وبيانات براءات الاختراع والمطبوعات البرلمانية تُنتَج في ألمانيا، بالإضافة إلى نصف أوراق المارك الألماني. كانت تلك الطلبيات كلها طلبيات حكومية، ولا شك أنها كانت مُجزِية، لكنها كانت تأتي من «مجال محميٍّ». تصوَّر منكه إنشاء شركة ذات محفظة شديدة التنوع، محليًّا وفي الخارج، يكون بمقدورها أن تقدِّم للسوق العالمية منتجات وأنظمة متنوعة تتسم بدرجة عالية من الأمن وبمصداقيتها النابعة من قُربها من الحكومة الألمانية. بهذه الطريقة فقط يمكن تخفيض التكلفة ورفع هامش الربح. كان ذلك طلبًا صعبًا بالنظر إلى نقاط الضعف الهيكلية في المطبعة الاتحادية. فلم يكن لديها إلا خط منتجات ضيق وسلسلة قيمة قصيرة. كانت تعتمد في كل شيء على مورِّدين، وكانت قوتها العاملة أكبر مما ينبغي.

سرعان ما نجح مِنكِه في الاستحواذ على حصة مسيطرة في ماورر إلكترونِكس، وهي شركة بميونخ متخصصة في معالجة الصور وإنتاجها وتطوير تكنولوجيا تأمين أنظمة إثبات الهوية. كذلك حصل على حصة أغلبية في شركة إتش إس إم هولوجرافِك سِستمز،

وهي شركة بميونخ متخصصة في الهولوجرام والإلكترونيات البصرية. تلا ذلك تأسيس دي-ترسْت في برلين كمركز ثقةٍ للتوقيع الرقمي، وكان ذلك في البداية بالاشتراك مع شركة تابعة لدويتشه تليكوم. وأخيرًا تمكَّن مِنكه من الحصول على أغلبية رأس المال في أورجا كارتِنِسستِمِه في بادربورن، التي كان يملك حق الشفعة في شرائها. كانت شركة فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير الفرنسية قد سَعَتْ إلى شراء أورجا كارتِنِسستِمِه دون جدوى. فاستحوذ مِنكه على ٧٥ في المائة من الأسهم مقابل ٧٠ مليون مارك ألماني (٣٦ مليون يورو). لكن هذه الاستراتيجية فقدت زخمها بعدئذٍ. طَرَقَ منكه وآرنِم شِفِدلر، الذي كان مسئولًا عن العلاقات الدولية بالمطبعة الاتحادية، أبوابًا كثيرة، فعُقد اجتماع مع شركة صناعة الورق وطباعة النقد الحكومي الإسباني فابريكا ناثيونال دي مونيدا إي تيمبري، وجُس نبض شركة طباعة النقد الهولندية الخاصة إنسخيده، وأُجريتْ محادثات مع بنك فرنسا بشأن تعاون أوثق، وجرى تقييمٌ لاحتمال شراء بابييرفابريك سيل في لاندكارت بسويسرا. كما دُرس أيضًا الاستحواذ على سي إس آي، مورِّد أنظمة فحص أوراق النقد الكائن في تكساس (وجود قاعدة أمريكية شيء طيب دائمًا)، أو المشاركة في إيه بي إن هولوجرافِكس، الشركة التابعة لأمريكان بنكنوت في مجال إنتاج الهولوجرام والكاينجرام (خاصية تجعل الصورة تتغيَّر بتغيُّر زاوية الرؤية). من المصادفة أن المسعى الثاني أخفق بسبب اعتراض من كرين آند كومباني، التي كانت تملك حصة في إيه بي إن هولوجرافِكس. بل فكَّرت المطبعة الاتحادية، لفترة ما، في الدخول في بناء مصنع ورق والمشاركة في طبع أوراق النقد مع بيروم بيروري الإندونيسية المملوكة للدولة. إندونيسيا بلد يتسم بالأجور المنخفضة والاحتياج الكبير إلى أوراق النقد، لكنه يتسم أيضًا — لسوء الحظ — بوضع سياسي محلِّي مزعزع بشدة. على نحو ما، نُظر إلى هذا كله وكأن مِنكِه يسير متجولًا بعربة تسوُّق عبر متجر هذا القطاع ذي التدابير الأمنية الصارمة. في النهاية، لم تُجْدِ كل هذه المحادثات ومحاولات جس النبض نفعًا، وحتى سِتِك أُوي، تلك الشركة الفنلندية الممتازة على صغرها والمتخصصة في طباعة النقد وصناعة البطاقات ذات الشريحة، رفضت رفضًا مهذَّبًا بعد إبدائها اهتمامًا في البداية.

لم يكن زمن الاندماجات العابرة للحدود في هذا المجال الشديد الحساسية بإنتاجه الرفيع الأمن قد حان بعدُ، حسبما خلص فيما بعدُ شِفِدلر، الذي يُدير اليوم فيدوسيير مونديال المحدودة، وهي شركة تجارية في المجال رفيع الأمن لها مكاتب في برلين ولندن. لم تُحقِّق أيضًا محاولات المطبعة الاتحادية لفتَ الانتباه إليها كمورِّد عالمي لأوراق النقد

والوثائق الثبوتية نجاحًا كبيرًا. كانت هناك علاقات قوية تقليدية تربطها بفنزويلا. وعندما طلب البنك المركزي الفنزويلي ٢٠٠ مليون ورقة بوليفار في أوائل تسعينيات القرن العشرين، حُوِّلت الطلبية في سرية تامة إلى شركة طباعة السندات المالية في ليبزيج، التي لم تكن قد خُصخصت بعدُ. كانت تلك أول طلبية لطبع النقد تتلقَّاها شركة الطباعة الاتحادية هذه منذ سنوات كثيرة، وبُرِّر هذا التحول بانشغال برلين بالتحضيرات للإصدار المرتقب لورقة الـ ٢٠٠ مارك، وللمصادفة لم تَحظَ هذه الفئة بشعبية كبيرة، وأُصدرتْ بكمية محدودة. بالنسبة إلى ليبزيج، التي كانت قد فَقَدَتْ كلَّ عملائها في الدول الاشتراكية الشقيقة في ضربة واحدة، كانت هذه طلبية مرغوبة بشدة في أزمنة عسيرة. ولا بد أنَّ برلين أيضًا كانت مسرورة بذلك؛ لأنها خفَّضت سعر ليبزيج وحقَّقت مكسبًا جيدًا من وراء الصفقة. لم يكن هناك استنكار إلا في كاراكاس بسبب وجود مشكلات فنية في الطباعة. بعد ذلك بفترة قصيرة، تلقَّتْ برلين طلبيَّة من فنزويلا لتوريد نظام وطني جديد للوثائق الثبوتية، وما كان يُفترض أنْ يكون انتصارًا انتهى كفضيحة؛ إذ طالبتِ المطبعة الاتحادية — حسب تقارير صحفية — بـ ٤٨٠ مليون دولار ثمنًا لنظام كان المنافس البريطاني مستعدًّا لتوريده مقابل ١١٧ مليون دولار. تحدَّثتْ وسائل الإعلام الإخبارية في كاراكاس عن فساد هائل. حسب هذه التقارير، كان يفترض دفع ١٥٠ مليون دولار للساسة على هيئة رِشًا. عقد البرلمان جلسة استماع صاخبة. أعربتِ الحكومة في كاراكاس عن ارتياعها من سلوك الشركة الألمانية المملوكة للدولة، وسحبت العقد الذي كان جاهزًا للتوقيع.[3]

تلا ذلك ما هو أسوأ؛ ففي مطلع عام ١٩٩٧م، استدرج بنك الاحتياطي الهندي عروضًا لطبع «الفائض» الذي سبق أن تحدثنا عنه والبالغ مليارَيْ وحدة فئة ١٠٠ روبية و١,٦ مليار وحدة فئة ٥٠٠ روبية. شاركت المطبعة الاتحادية في المناقصة الدولية، وقدَّمتْ أفضل عرض. لكنْ لم يكن السعر المُذْهل الذي فازت بموجبه المطبعة بهذه الصفقة نتيجة نجاحات في الترشيد في برلين، بل بالأحرى كانت المطبعة الاتحادية تُريد طبع ٧٠٠ مليون وحدة فقط بنفسِها — هذا ما خُطِّط له على الأقل — وتمرير البقية إلى المطبعتين الحكوميتين في أوكرانيا وجنوب أفريقيا. انطلقت أجراس الخطر في كلٍّ من جيزيكه أوند ديفريَنت ودي لا رو، فلم يكن عرض برلين أرخص بمقدار الربع فحسب، بل اقترحتِ المطبعة أيضًا تصورًا أمنيًّا كان من الممكن أن تطبِّقه مصانع ورق أخرى غير بورتالز ولويزنتال. نتج عن ذلك سِجَالٌ حقيقي لتشويه السمعة، فأطلقت جيزيكه

أوند ديفريَنت العنان لممثل المجلس الإشرافي الذي ينوب عن كبار موظفيها، وكان مهنيًّا خبيرًا، فشكا للحكومة الاتحادية من أن شركة الطباعة المملوكة للدولة تتسبب في فقدان وظائف ألمانية. أسالَتْ هذه الضربة دمًا. ثم ذكَّرتْ دي لا رو وجيزيكه أوند ديفريَنت الهنود بمعاناة الأقلية الهندية في ظل نظام التفرقة العنصرية البائد في جنوب أفريقيا، وأعربتا عن شكوكهما في موثوقية شركة الطباعة الحكومية الأوكرانية مستخدمتَيْن شعار «شركة طباعة المافيا». وأفلح هذا أيضًا.

بدأ القلق يُساوِر المطبعة الاتحادية بشأن مدى ولاء محاميها في مسرح الأحداث. في هذا الجو المتأجِّج، سُرِّبت تفاصيل استدراج العروض وأسعار العطاءات المنفردة المقدَّمة من شركات طباعة النقد إلى الصحافة. تحدَّثت الصحف في شبه القارة عن فساد وتخريب صناعي. اضطر البرلمان الهندي إلى مناقشة مسألة لجوء الهند إلى طلب طَبْع نقْدها في الخارج رغم ما لديها من مطابع نقد. بطبيعة الحال كانت الإجابة أن تحديث المطابع لم يكتمل. أخيرًا فازت دي لا رو وجيزيكه أوند ديفريَنت بالمناقصة، لكنهما اضطرتا إلى التوريد بسعر أقلَّ من سعر المطبعة الاتحادية. فازت جيزيكه أوند ديفريَنت بعطاءٍ لطبع ١٫٦ مليار وحدة فئة ٥٠٠ روبية، طُبعتْ في البداية في ليبزيج ثم في ميونخ. لم يشأ بنك الاحتياطي الهندي أن ترجع المطبعة الاتحادية صفر اليدين، فعرض عليها حصةً من عملية طبع أوراق النقد، لكنْ فجأةً جاء ردُّ برلين يقول إنها لا تستطيع طبع أكثر من ١٠٠ مليون وحدة بسبب حدود الطاقة الإنتاجية، حتى على الرغم من أن منشأة الطباعة الفائقة الجديدة كانت تعمل آنذاك بكامل إمكانياتها. كان رفضًا مدفوعًا بالسياسة، واعتقد الهنود محقِّين أنهم يتعرَّضون للخداع، فتراجعوا عن الأمر بالكلية. في غضون ذلك، كان مِنكه قد تورَّط في جدل هائل مع هانز كابِش، مدير قسم طباعة النقد لديه. لقد فشلت أولى محاولات المطبعة الاتحادية خلال عشرين سنة لتقديم نفسِها إلى سوق التصدير كمورِّد ممتاز، بحسب ما جاء في تقرير داخلي في برلين، وقد أضاف التقرير أن سُمعة المطبعة الاتحادية في المنطقة تأذَّت بشدة بسبب الإخفاق في الهند.

تبيَّن أن ذلك لم يكن استثناء؛ فبعد ذلك بسنة، وكما سبق أن ذكرنا، كان البنك المركزي النيجيري يبحث في الخارج عن شركة طباعة نقد لطبع ٤ مليارات ورقة نايرا جديدة. كان أكبر بلد أفريقي من حيث عدد السكان لديه بالفعل مطبعة نقد حكومية منذ عقود تضم ثماني طابعات من كوباو–جوري، وكان ينبغي أن يسمح هذا للنيجيريين بتغطية احتياجهم السنوي البالغ ١٫٦ مليار وحدة في ذلك الزمان. لكن ما يُفترض

أنه افتقار إلى العملة الأجنبية اللازمة لاستيراد قِطَع الغيار والمواد اللازمة لطبع النقد، بالإضافة إلى سوء إدارة المطبعة، إنْ لم يكن تدميرها، جعل نيجيريا تعتمد على واردات نقد إضافية منذ عام ١٩٩٠م. فجأةً صار البلد لديه المال اللازم للاستيراد. منذ عام ١٩٩٤م لم تَعُدْ نيجيريا تطبع أيَّ نقد لنفسها. كان من المسلَّمات أن تُنتج دي لا رو هذه الأوراق، لكنَّ المطبعة الاتحادية أيضًا أبدتْ آنذاك اهتمامًا بالطلبية المعلَّقة، وهي أكبر طلبية تصدير نقد في التاريخ. كان يمثِّل المطبعة مهندس الورق فالتر بول، الذي سبق له العمل لدى جيزيكه أوند ديفريَنت ثم لدى سيكبا. كانت لديه خبرة طويلة على الأرض في نيجيريا. كانت هناك حاجة مُلِحَّة إلى هذه المعرفة بالممارسات المحلية؛ لأن النيجيريين كانت لديهم رغبات خاصة جدًّا فيما يخص التكلفة. من واقع تقارير المحكمة التي أوردتْها صحيفة محلية مستندة إلى ما قُدِّم من أدلة، عُلم فيما بعد أن البنك المركزي طلب أن تكون التكلفة ٤٧ دولارًا لكل ١٠٠٠ ورقة نايرا، لكنه لم يكن ليدفع إلا ٢٤ دولارًا،[4] وكان يُفترض أن تذهب أغلبية هذا الفرق إلى جيوب عشيرة أباتشا ووسطاء بول النيجيريين الذين سيرتبون الطلبية. من جديد شكَّلت المطبعة الاتحادية اتحادًا دوليًّا من شركات طباعة النقد. في نوفمبر عام ١٩٩٨م، وتماشيًا مع رغبات النيجيريين، قدَّمتْ عرضًا مهيكلًا متضمنًا تاريخ انتهاء صلاحية. أضاع المنافسون الوقت بعطاءات مماثلة اشتملت حتى تكاليف النقل في «السعر الصافي». وكما أكَّد بول، فإن المطبعة الاتحادية كانت لا تزال صاحبة أفضل فرصة للفوز بالمناقصة. لكن قبيل انتهاء الموعد النهائي، تلقَّى بول اتصالات من هارَلد فِندل، مدير الأعمال الثاني للجانب الفني بالمطبعة الاتحادية، يُخبره بعدم إمكانية تحمُّل «السعر الصافي»، وضرورة رفع العطاء إلى قرب مستوى «السعر الإجمالي». بهذا المطلب تكون المطبعة الاتحادية تعمَّدتْ إخراجَ نفسِها من السباق. في منتصف يناير عام ١٩٩٩م، تلقَّتْ جيزيكه أوند ديفريَنت الطلبية من البنك المركزي النيجيري لطبع ٤ مليارات ورقة نايرا. مُرِّر من تلك الكمية، كما سبق أن ذكرنا، أكثر من النصف بقليل إلى دي لا رو كمقاول من الباطن، وسيقت محدوديات الطاقة الإنتاجية في مطبعة جيزيكه أوند ديفريَنت كمبرِّر رسمي لهذا.

بالنسبة إلى بول، الذي حارب حتى النهاية من أجل هذه الطلبية في لاجوس، صارت المسألة على بُعْدِ شعرة من انتهائها نهاية غير سعيدة؛ حيث أوعز شريك أعماله النيجيري الغاضب باعتقاله على خلفية تهمة ملفَّقة، فاضطر الدبلوماسيون الألمان إلى إخراجه من السجن ومرافقته حتى سُلَّم الطائرة التي أعادتْه بسرعة إلى ألمانيا. حذَّر السفير

الألماني في نيجيريا وزارة الخارجية في برقيةٍ مِن تعرُّض حياة رجل الأعمال للخطر في نيجيريا. لم يسمع بول، الذي اضطر حتى إلى ترك متعلقاته المنزلية وراءه في لاجوس، أيَّ شي آخر قط من برلين. كان انسحاب المطبعة الاتحادية المفاجئ قد سبقه اجتماع في مطار فرانكفورت بين فِندل وبرفقته مدير القسم كابِش، ومانفرِد بِك، الذي كان مسئولًا عن الورق وطبع النقد في جيزيكه أوند ديفريَنت. قال فِندل فيما بعدُ إنه كانت هناك أشياء لا يمكن للمطبعة الاتحادية فعلُها. لم يَبْدُ ذلك مقنعًا بالكلية عندما يتذكَّر المرء حالة فنزويلا. كان الشركاء في اتحاد شركات المطبعة الاتحادية فيما يخص الطلبية النيجيرية يعتقدون أنهم خُدعوا. بعد هذه الواقعة بزمن ليس بطويل، وخلال الخصخصة الفوضوية للمطبعة الاتحادية، تقاعد فِندل مبكرًا، وأما كابِش، الذي أمضى معظم حياته المهنية في المطبعة الاتحادية القانعة بحالها، فقد انضم بشكل مفاجئ إلى شركة طباعة النقد الخاصة جيزيكه أوند ديفريَنت في ميونخ.

شكا مِنكه مرارًا من الولع بـ «الخمود»، وأيضًا من «أشخاص عنيدين» في مؤسسته. كان عدم التوافق بينه وبين فندل من العوامل المساهمة يقينًا. لكن وجود دستتين من الموظفين المكتبيين يمكن أن يكون عبئًا في مؤسسة حكومية صارت فجأة تُدار بمبادئ السوق ويُفترض أن تعمل بتوجُّه سوقي، بل والمفزع بتوجُّه ربحي. لم يقتصر المعوِّقون على الموظفين المكتبيين؛ إذ كانت في المؤسسة جماعة مؤثرة كان واضحًا أنها لا تتعاطف كثيرًا مع السعي الجادِّ للحصول على طلبيات تصدير. أما ما إذا كان هذا محض قناعة بالحال أم تحفظات بشأن تنافسية المطبعة الاتحادية المحدودة، فلا بد أن يظل سؤالًا مفتوحًا. في مسألة القناعة بالحال، كانت طلبيات الطبع من البنك الاتحادي تهبط على المطبعة تلقائيًّا ككل شيء آخر. ولم يكن يُفترض أن تقدِّم المطبعة، عند المنافسة في الخارج، عروضًا بالتكلفة الحَدِّية. لكنها لم تكن لترجو الفوز لو فَوْتَرت كل التكاليف. حتى بعد التحديث الباهظ التكلفة، ظل المرء يسمع من رئيس قسم طبع النقد الحجة المألوفة بأنه لا توجد طاقة إنتاجية متاحة للطبع لأغراض التصدير. خَيَّمتْ محاولة إعادة التنظيم داخليًّا بظلالها على الحالة المزاجية في المؤسسة. رحل الفنيون الذين استغرق تدريبهم سنوات عن المطبعة الاتحادية واحدًا تلو الآخر. قلما كان يمكن استعاضة ما لديهم من المعرفة المتخصِّصة. في دائرة إنتاج الأصول وإنتاج قوالب الطباعة، تقاعد المدير هاينتس كومر ونائب المدير بِرتل بودُل مبكرًا. تلعب هذه الدائرة دورًا محوريًّا في صنع أوراق النقد، وكان كومر وبودل يعتبران خبيرين كبيرين في تخصُّصهما؛ حيث

طوَّرا للمطبعة الاتحادية تقنيات مهمة من ضمنها تقنية حفر بالحامض عظيمة القيمة للطباعة المجهرية متغيرة العمق، وكان بودل مسئولًا على المستوى الفني، من وضْع المسوَّدات حتى تجارب الطباعة، فيما يخص الإصدار الأخير من المارك الألماني. وأخيرًا أدار فنان الرسوم الجرافيكية الشهير دوليًّا راينهولد جرِشتيتر ظهره للمطبعة الاتحادية. كان جرِشتيتر قد صمَّم آخِرَ إصدار مارك ألماني، وأيضًا آخِرَ إصدار بيزيتا إسبانية. ما زاد الطين بلة أن الكراهية الشخصية تسبَّبت أيضًا في توترات بين منكه والأملين العظيمين في التكنولوجيا المتقدمة: ماورر إلكترونِكس وهولوجرافِك سِستمز مونشِن. في حالة ماورر إلكترونكس، وصلت المسألة إلى القضاء، وانتهتْ بشراء الأسهم المتبقية لدى مهندس التطوير ومؤسس الشركة توماس ماورر، عندئذٍ أصبحت السيادة للمطبعة الاتحادية، لكن ماورر إلكترونكس كانت دون العقل المخطِّط لها بلا قيمة. وأما في حالة هولوجرافِك سِستمز، فقد أعاد الشريك صاحب الأقلية شراء الأسهم من المطبعة الاتحادية، التي كانت قد بدأت بالفعل تستخدم تقنية الهولوجرام. على الرغم من أن طلبيَّتين — واحدة من البرتغال والأخرى من ولاية جوجارات الهندية — لتوريد رُخص قيادة على بطاقات، رفعتا الروح المعنوية لفريق المطبعة الاتحادية، كان أثرهما على الأعمال متواضعًا. فالتحول إلى الخصخصة لم يُفِدِ المطبعة الاتحادية بشيء.

شهدت المطبعة الاتحادية، كمورِّد، وقتًا عصيبًا في السوق الدولية لطباعة النقد بعد واقعتَيِ الهند ونيجيريا، والطلبية الخارجية الوحيدة التي تمكَّنت أخيرًا من الحصول عليها لم تكن تُذكر، وتضمَّنت طبع ٣٠ مليون ورقة فئة ١٠٠ كرون إستوني. هذه هي أيضًا ورقة النقد الوحيدة التي تشتمل على خاصية الحبر المُؤَمَّن المتألِّق كهربائيًّا، التي طوَّرتْها المطبعة الاتحادية، وهذ الورقة عينها هي التي كانت سببًا في اضطراب آخَرَ في المطبعة. فمع بروز نكبة الخصخصة الوشيكة لأسهم دويتشه تليكوم، كان مَعين الفنيين في مجال طباعة النقد والسندات المالية يُهدِّد بالنضوب في مطبعة برلين. كان هناك اضطرار إلى وقف طبع شهادة أسهم تليكوم عام ١٩٩٦م على نحو مخزٍ بسبب مشكلات فنية. وأخيرًا اضطرت المطبعة الاتحادية بعد رحيل فنيين مهمين في مجال أوراق النقد عنها إلى تدريب شركة خدمات صغيرة في شمال ألمانيا على تصنيع شيء بالغ السرية، هو قوالب طباعة الإنتاليو لأوراق النقد والطوابع والسندات المالية. في نهاية تعاون دام شهورًا نُقلت أثناءه تكنولوجيا حساسة من المطبعة الاتحادية، صنعت هذه الشركة لوحًا طباعيًّا كاملًا للورقة فئة ١٠٠ كرون إستوني السالفة الذكر «لأغراض التجربة» كما

قيل. نظريًّا، كان بمقدور هذه الشركة الصغيرة، التي كانت لديها شركة تابعة في بولندا، أنْ تَستَنسِخ آنذاك كلَّ ورقة نقد في العالم. عُرفت مصادفةً هذه الواقعة غير العادية، التي لم تُنبَّأ بها فيما يبدو إدارة الأعمال بالشركة، وإنْ تورَّط فيها موظفون على أعلى مستوًى من التصاريح الأمنية في المطبعة الاتحادية. اعتُبر هذا انتهاكًا خطيرًا للَوائح السندات المالية الألمانية، وهي القواعد التي تُناظِر تلك المعمول بها في طباعة أوراق النقد، ووُصف بأنه إخلال بميثاق الشرف، الذي يقتضي عدم السماح بخروج المعلومات الفنية الحساسة أبدًا. تسبَّبت المسألة في نزاع كبير داخليًّا، لكنها ظلت دون عواقب قانونية.

... وواقع صعب على المستوى المحلي

كانت التحضيرات للخصخصة تَجرِي على التوازي مع هذه الأحداث الدرامية. في هذه الأثناء، كانت المطبعة الاتحادية قد وُضعتْ تحت سيطرة وزير المالية، الذي قرَّر آنذاك ضرورة خصخصتها بنسبة ١٠٠ في المائة بدلًا من الاكتفاء بال ٤٩ في المائة التي أُعلن عنها أصلًا. كانت الخصخصة هي الاتجاه السائد آنذاك. علاوة على ذلك، كانت الحكومة الجديدة — ائتلاف من الديمقراطيين الاجتماعيين والخُضْر — في حاجة ماسة إلى أموال. على الرغم من احتجاج القوة العاملة بالمطبعة الاتحادية على «البيع» بمظاهرات ووقفات صامتة، كانت فرق من جيزيكه أوند ديفريَنت والمطبعة الاتحادية مشغولة في تمحيص كل تفصيلة من تفاصيل اندماج محتمل. كانت شركة ميونخ مهتمة بتوسيع أعمالها من خلال تصنيع البطاقات في أورجا كارتِنسِستِمِه وأعمال الوثائق الثبوتية أكثر منها بطبع أوراق النقد التي كانت الطاقة الإنتاجية الزائدة غير المستغَلة بدأت تطل برأسها فيها. كان الاستحواذ يمثل مشكلةً. كانت ثقافتان مهنيتان مختلفتان تمام الاختلاف قد شكَّلتا المطبعة الاتحادية وجيزيكه أوند ديفريَنت. زِدْ على ذلك أن جيزيكه أوند ديفريَنت كانت تتمتع بمركز قوي في السوق. كان الإغلاق الحتمي للوحدات ذات النشاط المتداخل، سواء في برلين أم ميونخ، سيواجِه صعوبة سياسية في تنفيذه. وعلاوة على ذلك، سيتشكل انطباع في الخارج مفاده أن الألمان خطَّطوا لخصخصة هذه الشركة المُغرية فيما بينهم مرة أخرى. قيل إنه ينبغي فتح المطبعة الاتحادية أمام العالم. نُبِذ «الحل الألماني».

يجدر بالذكر أيضًا الإشارة إلى درجة تأييد منكه شخصيًّا لعملية الاستحواذ التي سعتْ إليها جيزيكه أوند ديفريَنت. ولا ننسَ أن هذا كان سيهدِّد استقلاليته، بل وربما وظيفته. دفع منكه في اتجاه استحواذ كبار المديرين على الشركة بمساندة من مستثمرين

ماليين بهدف طرح أسهم الشركة في البورصة في غضون خمس إلى سبع سنوات. في ٤ أبريل عام ٢٠٠٠م، بذل منكه محاولة أخيرة بزيارة شخصية لإقناع مانفرد أوفرهاوس، مساعد وكيل وزارة المالية المسئول عن المطبعة الاتحادية، لكنْ كما ذكرتْ إحدى الصحف، قوبل طلبه بالرفض من قِبَل صديقه أوفرهاوس ذي النفوذ. ما كان يسعى إليه منكه كان يتطلَّب كثيرًا جدًّا من العمل والوقت. قيل له إن إدراجات الشركات الحكومية المخصخصة في البورصة قلَّما نجحت. سيتعين الاحتفاظ بالمطبعة الاتحادية كوحدة واحدة، وبهذا تصبح «دولية». لم يكن هناك اعتراض جوهري على ذلك. كان ذلك أيضًا رأيَ وموقفَ رئيس المجلس الإشرافي للمطبعة الاتحادية مانفرد لانشتاين. كان أوفرهاوس، الذي لم يكن عضوًا في حزب، قد عمل مساعدًا شخصيًّا للانشتاين في أيامهما الخوالي في بون عندما كان لانشتاين يشغل منصبًا وزاريًّا. حصل بنكهاوس بيه سيل زون آند كومباني — وهو بنك خاص في فراكفورت — على التفويض المرموق للبحث عن مُشترٍ. سرعان ما هُيئت العروض لهذه المناسبة، فتم التأكيد على أن تكون المطبعة الاتحادية بموجب عقد مدته خمس سنوات أخرى مع وزارة الداخلية الاتحادية مورِّدًا حصريًّا لكل الوثائق الثبوتية الألمانية، مع خيار تجديد لثلاث سنوات إضافية. كان الوقت ينفد. ولأسباب تتعلَّق بالموازنة، كان يلزم إبرام البيع خلال عام ٢٠٠٠م.

قدَّر المطَّلعون على القطاع ثمن البيع بمبلغ يتراوح بين ٣٥٠ و٤٠٠ مليون يورو. بدا هذا مناسبًا لمبيعات المجموعة البالغة ٤٤٠ مليون يورو في السنة المالية السابقة (منها ٤٥ في المائة من أورجا كارتِنسِستِمه)، وصافي أرباح يبلغ ١٧ مليون يورو (منها ٧٥ في المائة من أورجا). أجاب الدعوة اثنا عشر مقدِّمَ عطاءٍ، وصل ثلاثة منهم إلى الجولة النهائية. خرجتْ أفاتو، الشركة القابضة الصناعية لمجموعة بِرْتِلزمان، من المزايدة مبكرًا، ومثلها فعلت دي لا رو البريطانية. كانت أفاتو، التي كانت جيزيكه أوند ديفريَنت تفضِّلها بقوة، مهتمة ببنك البيانات الشخصية بالمطبعة الاتحادية. قدَّم طبَّاع ميونخ عطاءه بمبلغ ٦٠٠ مليون يورو. مضى فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير إلى حد ٧٥٠ مليون يورو. كما تضمَّنت الجولة الأخيرة أيضًا اتحاد شركات شلومبرجر وتريتون فَنْد. عرض الاتحاد أعلى سعر اسمي، لكن لم يكن مهتمًّا إلا بأورجا؛ حيث قال إنه سيبيع بقية المجموعة. رفض البائع ذلك العرض. وعلى هذا النحو، فازت شركة أباكس بارتنرز برايفِت إكويتي الكائنة في لندن بالمزاد في نوفمبر عام ٢٠٠٠م. كانت الحكومة سبق لها العمل مع صندوق الأسهم الخاصة هذا — الذي تصادف أنه كان يتخذ مقرَّه في بناية

إدارية في ميونخ مملوكة ليورك أوتو — في خصخصة سلسلة محطات وقود واستراحات الطرق السريعة تانك آند راست. عرضت أباكس مليار يورو إضافة إلى تعهُّد مدين، فإذا زادت عوائد طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام في البورصة فيما بعد عن «قيمة سمعة الشركة البالغة ١٫٢٥ مليار يورو»، يستحق البائع حصة نسبتها ٢٥ في المائة من الفرق. كان سيُسمح للمطبعة الاتحادية، في شكلها الجديد باعتبارها شركة خاصة، بالاحتفاظ بشعارها المرموق الذي يُشير إلى ارتباطها بالحكومة. هذا الشعار هو نصف الصقر الألماني الاتحادي مرسومًا بشكل معين بالألوان الوطنية.

استغرب اللاعبون الدوليون في مجال الطباعة الرفيعة الأمنِ الأمرَ بشدة. صحيح أن المطبعة الاتحادية كانت تقدِّم عملًا ب «الجودة الألمانية»، كما كانت تشدد دائمًا برلين، لكنها كانت تحقق ٩٥ في المائة من مبيعاتها في قطاع الأعمال «الآمن» مع الحكومة. لم يكن هناك توزيع خارجي ملحوظ. لم تكن المطبعة الاتحادية قد تجاوزت بعدُ مرحلة البدء في بناء دائرتها الخاصة بالبحث والتطوير، وكانت لا تزال تدين ب ١٢٥ مليونًا لصندوقها التقاعدي. بدا سعر الشراء عاليًا. لم يَخلُ الأمر من تحذيرات قَبلَ أنْ يُحسم البيع. ذهب البنك الاتحادي إلى برلين للتنبيه إلى الحرص على جودة المشتري. حتى وزارة الداخلية أعربتْ عن قلق بالغ بشأن أمن وثائقها الثبوتية. كل الاعتراضات نُبذت بتعليقات حول مشكلات الموازنة التي تواجه الحكومة الاتحادية وعوائد المبيعات التي ستتجاوز أشد الآمال جموحًا. كان مساعد وزير المالية أوفرهاوس معروفًا بموقفه القوي أمام لجنة الموازنة، لكن لم تكن هناك أيُّ اعتراضات على درجة عالية من الجدية. كانت رئاسة هذه اللجنة ذات النفوذ مَنصبًا يشغله عادةً الحزب المعارض، ولم يكن هناك ما يُجبرها على ترسية البيع على مقدِّمِ أعلى عطاء. وجد رئيس اللجنة ديترِش أوسترمان، التابع لاتحاد الديمقراطيين المسيحيين المحافظ، البيع غير ملائم للغرض منه؛ لأن «دُررًا في مجال التكنولوجيا الأمنية» ستضيع على الحكومة الاتحادية.[5] لكن تقرير موقف اللجنة، الذي حُسِم البيع بناءً عليه، أثنى على الخصخصة «التي تُحفظ الشركة من خلالها ويُضمن عن طريقها توسيع نشاط الشركة عالميًّا، وتُقدَّم على أثرها للقوة العاملة خطة للمشاركة في الشركة.»[6] تقول مَحاضر اللجنة إن المفهوم المؤسساتي المقدَّم أظهر «نموًّا سليمًا وإمكانيات تطوير لكل الأقسام المهمة بالشركة.» أصيب الجميع بالذهول من المال الهابط من السماء. كانوا ينظرون إلى سراب.

منقذون أم لصوص؟

تُحاول شركات الأسهم الخاصة أن تحدَّ من تعرضها للمخاطر، فتجتذب مموِّلين مدفوعين بأمل تحقيق عوائد عالية. كانت شركة أباكس يروقها أن تُعلِن أنها مكَّنتْ مستثمريها من تحقيق نمو سنوي نسبته ٤٠ في المائة في السنوات الأخيرة، وبذلك أثارتْ شهية البنوك للعوائد القوية. كانت هذه البنوك أيضًا تريد أن يكون لها حصتها في العوائد الهائلة التي تثير اهتمامهم. مُوِّل الاستحواذ على المطبعة الاتحادية على هذا النحو. جاء نحو ٢٢٥ مليون يورو من قرض لأجَلِ عشر سنوات من البائع بفائدة ٦٫٥ في المائة. ونحو ٥٠٠ مليون يورو أخرى وفَّرها بنك لاندِسبنك هسِّن-تورنجِن جيروتسِنتراله (هيلابا) كقرض بسعر فائدة مختلط يبلغ في المتوسط ٨٫٥ في المائة، وهو تركيز ملحوظ للمخاطر حتى بالنسبة إلى هذا البنك القوي، بنك المقاصة والبيع بالجملة لبنوك شباركاسِّن الادخارية الإقليمية. لم تُقدِّم أباكس وشركاؤها إلا المبلغ المتبقِّي، ومعظمه جاء من صندوق جُمعتْ أمواله دوليًّا هو أباكس يورو ٤. كان تشيز كابيتال وصندوق تقاعد معلمي نيويورك بين المستثمرين المشتركين في هذا الصندوق. انخرط أيضًا بعض المستثمرين الدوليين المتحالفين انخراطًا مباشرًا؛ ومن بينهم ألايانز كابيتال بارتنر وجيه بي مورجان.

كان نموذج التمويل يشتمل على منحنٍ. سُجلت كل الديون في الدفاتر كالتزامات على المطبعة الاتحادية، التي لا بد أنها موَّلت عملية شرائها من قِبل شركة أباكس. كان هذا يعني تحديدًا أن شركة برلين يُفترض أن تقدم ١٠٦ ملايين يورو سنويًّا كفوائد ومدفوعات سداد دَيْن مُجَدْوَلة حُدِّدت بـ ١٢٫٥ مليون يورو في كل ربع سنة ميلادية، بالإضافة إلى ١٥ مليون يورو لتغذية صندوقها التقاعدي. لكن كان يفترض أيضًا أن تموِّل المطبعة الاتحادية عمليتَيْ إعادة هيكلتها وتوسُّعها من مواردها الخاصة. وفقًا لخطة الأعمال، كانت هناك حاجة إلى ما بين ٥٠ و٧٥ مليون يورو سنويًّا للاستثمار والاستحواذ على شركات على مدى فترة خمس سنوات. لم يكن ممكنًا أن تتحقق أهداف النمو الطموحة إلا بهذه الطريقة. لكن المطبعة الاتحادية لم تكن قد استعادت ربحيَّتَها إلا توًّا وبشِقِّ الأنفُسِ. ظلت الكيفية التي ستتمكن بها هذه الشركة الضعيفة الأرباح من أن تكسب هذه الأموال الضخمة لغزًا محيرًا. كانت جابربيليه — اسم الشركة القابضة التي وضعت شركة أباكس فيها المطبعة الجديدة الغالية التي استحوذتْ عليها — قادرة بالكاد على البقاء.

على الرغم من ذلك، رسمت رِناته كرومر، مديرة مشروعات أباكس ومهندسة نموذج الاستحواذ، صورة مشرقة لمستقبل الشركة القابضة أوثِنتوس، وهو الاسم الذي سُجِّلت به آنذاك المطبعة الاتحادية الرصينة. قالت استرضاءً لمجلس العاملين في برلين إن المطبعة ستتحوَّل بوتيرة سريعة إلى واحدة من شركات الوثائق الثبوتية الرائدة في العالم، وإن طباعة أوراق النقد لن تلعب إلا دورًا ثانويًّا؛ فالمستقبل يكمن في أنظمة الهُوية العالية التقنية، الممولة بالأرباح الناتجة عن نشاط البطاقات. خلصت دراسة داخلية أجرتْها شركة أباكس إلى أن مبيعات أوثِنتوس بحلول نهاية عام ٢٠٠٥م ستتضاعف أكثر من ثلاثة أضعاف — مقارنةً بنتيجة عام ١٩٩٩م الفعلية التي حقَّقتها المطبعة الاتحادية القديمة — لتصل إلى ١٫٤ مليار يورو للمجموعة. بل كان يُفترض أن تتضاعف الأرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب ٥ مرات إلى ٢٠٠ مليون يورو. كان يفترض تشغيل أكثر من ٥٠٠٠ عامل. كما تنبَّأت كرومر بإدراج الشركة في البورصة، في غضون نحو ثلاث سنوات، إدراجًا مزدوجًا على الأرجح في فرانكفورت ولندن.[7] بعد الاستحواذ على المطبعة الاتحادية بثلاثة أشهر، أعلنت شركة أباكس بنبرة انتصار عن شراء سِكيوريتي برنتِنج آند سِستمز البريطانية الكائنة في تشادرتون، كما أعلنت في نشوة النصر أنها ستكون هناك عملية استحواذ أخرى في المستقبل القريب.

لم يتفاوض غير شركة أباكس على شراء هذا المنتِج لجوازات السفر الأكبر على الإطلاق في الجزر البريطانية — بل إنه يحتكر حتى جوازات السفر البريطانية — الذي كانت دي لا رو أيضًا راغبةً في شرائه. ما لم يُكشف عنه هو سعر الشراء الذي مُوِّل بقرض آخر من هيلابا. افترض منكه أن السعر يعادل ٦١ مليون يورو، وهو سعر غالٍ بالفعل، لكن شركة أباكس حمَّلت المطبعة الاتحادية ما يساوي ٨٧ مليون يورو، ولم يفسَّر هذا الفارق قط. كما حُمِّلت شركة برلين أيضًا نحو ٨ ملايين يورو نظير رسوم لعملية الشراء هذه وحدها. اتخذ تدفُّق رأس المال إلى الخارج من برلين أبعادًا مُقلِقة. كانت شركة برلين ملزَمة من قبلُ بدفْع ٢٥ مليون يورو كرسوم لمدققي حسابات أباكس ومحاميها نظير شرائها هي ذاتها. مزيد من الملايين حلَّ موعد سداده لهيلابا كأقساط غير عادية، نظير شروط فائدة أكثر تيسيرًا كما قيل. فوق ذلك كله حَلَّ قسط السداد والفائدة المُجَدْوَلان في السنة الأولى، وأخيرًا القرض الكبير لأورجا الواعدة. كما أنفقت أباكس أيضًا أموالًا بغزارة. كانت شركة برلين تتحمَّل تكلفة جميع الإجراءات التي تُتخذ وجميع الدراسات التي تُجرَى. وبما أنه من الطبيعي أنَّ ذلك كان يتم على أيدي مهنيين

ذوي مؤهلات رفيعة، فمِن الطبيعي أيضًا أن الرسوم والعمولات المدفوعة إلى أباكس كانت ملائمة. وبجمع هذا كله، وصل إجمالي المبالغ إلى رقم بمئات الملايين. لم تتسرَّب كلمة إلى الخارج بشأن هذه «المعاملات الغامضة» كما وصفتْها مجلة مانِجَر ماجازين. لم تكن تلك نهاية إراقة الدماء. كان استشاريو الشركات آنذاك يتناوبون الهرولة جيئةً وذهابًا إلى شركة برلين، وكلهم تَدفَع أجورَهم المطبعة الاتحادية. هذا النوع من الاستشارات يُمكنه تقديمُ العَوْن، كما يمكنه أيضًا الإسهام في التستُّر على عجز المرء، وربما تجنُّب المسئولية. في شركة برلين، كان هناك قَدْر كبير جدًّا من التدقيق والمداولات والتوصيات، لدرجة أنها صارت مثارَ تندُّر. كانت المطبعة الاتحادية تُساق إلى الموت، حسبما قالت شخصية بارزة في هذه الصناعة. وكانت تُعتَصر ماليًّا إلى حدِّ الجفاف. منذ ذلك الحين ظل العليمون ببواطن الأمور يتساءلون مَن يُعيد الحياة إلى مَن؟

كان الانهيار المبرمج قد بدأ. أولًا: انهار نشاط أورجا في مجال البطاقات، وهي التي كان يُفترض أن تكون قاطرة التوسع. كانت أورجا تعتمد اعتمادًا كبيرًا جدًّا على توريدات بطاقات هواتف جي إس إم. مع تسارع هبوط أسعار الأسهم في بورصة نيو ماركت للشركات المغامرة في مايو عام ٢٠٠١م، وتراكُم الأجهزة غير المباعة بالملايين في مستودعات مصنِّعي الهواتف الخلوية، كان منكه وفندل، أعلى مديرين من حيث المنصب في شركة برلين، ما زالا يفترضان أن تحقِّق أورجا «متوسط نمو في المبيعات نسبته ٣٥ في المائة في السنوات المقبلة.» وقد زعما أن الانخفاض في المبيعات مجرد «كبوة بسيطة في السوق» في خضم أزمة التوريد الحالية. بل كان هناك مصنع جديد فُرِغ من إنشائه في أغسطس في فلِنتبِك في شمال ألمانيا بتكلفة نحو ٥٠ مليون يورو؛ مما زاد الطاقة الإنتاجية بأكثر من الضعفين إلى ٢٢٠ مليون بطاقة ذكية مزودة بشريحة سنويًّا. ثانيًا: انتهت طباعة الدفعة الأولى من أوراق اليورو حسب الجدول الزمني، دون الحصول على طلبيات لتحلَّ محلَّها. تبيَّنت خطورة الموقف في سبتمبر ٢٠٠١م، عندما حاول هيلابا بلا جدوى تمرير جزء من الدَّيْن العملاق إلى بنوك أخرى. سافر نحو سبعين ممثلًا بنكيًّا من الخارج ومن ألمانيا إلى برلين. اعتذروا بلطف عن عدم القبول بعد أن اطَّلعوا على أرقام الشركة عن قُرب.

بدأتْ آنذاك عمليةُ تطهير الإدارة الكبرى. كان هذا بطبيعة الحال مصحوبًا برواتب مغرية للعقول الجديدة المستقطَبة على قمة المطبعة الاتحادية، التي كانت آنذاك تُحارب من أجْل بقائها. كما كان أيضًا مصحوبًا بتعويضات إنهاء خدمة بالتراضي — كان يُطلق

عليها داخليًّا «مكافأة تقاعد مقطوعة» — لَمن اضطروا إلى التقاعد مبكرًا. كانت رِناته كرومر أول مَن رحل عن شركة أباكس، بعد أنْ منعتْها سيمنس (البائع) في اللحظة الأخيرة من تنفيذ استحواذها المقترح على إم بي إم–مانيسمان بلاستِكس ماشينري. وكما قال مطَّلِعون من إم بي إم، فإن الدراما التي كانت تدور حول المطبعة الاتحادية لعبت دورًا مهمًّا في هذا الأمر. ثم استُبدل فريق القيادة كاملًا في أورجا. وأخيرًا أقيل منكه وفندل.

في حالة منكه، الذي كان أيضًا مدير العلاقات العمالية، لم ينجح هذا الحل إلا في المحاولة الثانية. فبموجب النظام السائد المتمثل في المشاركة في تقرير شئون العمل، كان نصف أعضاء المجلس الإشرافي من ممثلي العمال، وقد رفض هذا المجلس في البداية إقالته. في أول الأمر اضطُر منكه وفندل إلى الانسحاب من إدارة أعمال الشركة القابضة أوثِنتوس، ثم جاء الرحيل عن الإدارة التشغيلية للمطبعة الاتحادية بعد ذلك ببضعة أشهر.

أوفدت أباكس ميشائيل بافلوفسكي ولاندو تسابي ليكونا الثنائي الجديد الذي يقود أوثِنتوس والمطبعة الاتحادية. كان بافلوفسكي قد شغل من قبلُ منصب المدير المالي لسلسلة دُور العرض السينمائي المثيرة للجدل سينيماكس التي تصدَّرت عناوين الأخبار بتوسعها المبالَغ فيه وانهيار سعر سهمها في نيو ماركت. أما تسابي فقد جاء من أباكس مباشرةً، وكان قد عمل قبل ذلك لدى بوسطن كونسلتِنج. أعلن مديرا الأعمال الجديدان كلاهما «تدابير كاسحة» لإعادة المجموعة إلى مسارها. كان أولَ تصرُّف رسمي لهما تشكيلُ مجموعتَي عمل، فكُلِّفت فرقة العمل الأولى بتمحيص إمكانية تقليل رفع التقارير من جانب الشركات التابعة للمجموعة، على مراحل، بغرض إلغاء الإفصاح عن بيانات الشركة بعد فترة لا تزيد عن ثلاث سنوات. كان يُفترض أن يتم هذا دون الإضرار بسمعة المجموعة الدولية، على نحو ما ذُكر في بيان رسالتها. ومحَّصت فرقة العمل الثانية إمكانيات إعادة هيكلة المجلسين الإشرافيين لكلٍّ من أوثِنتوس والمطبعة الاتحادية، بغرض الالتفاف على قانون المساواة في تقرير شئون العمل الذي سُنَّ عام ١٩٦٧م؛ وذلك بإعادة هيكلة مقصودة للشركات التابعة أو للقوة العاملة لاستبعاد ممثلي العمال من كل القرارات المهمة في المستقبل.[8] والمصادفة أنه بينما كانت فرقتا العمل في اجتماع، كانت هناك محادثات تُجرَى مع كلاوس–ديتر لانجِن بشأن دخوله إدارة الأعمال بصفته مدير العلاقات العمالية. كان لانجِن يشغل منذ سنوات رئيس اللجنة العمالية للمطبعة الاتحادية، فقَبِلَ.

لجأ أصحاب النفوذ في برلين وميونخ أكثر وأكثر إلى سياسة إعلامية تُخفي جانبًا كبيرًا من الحقيقة. في فبراير عام ٢٠٠٢م، كان تسابي لا يزال يُنكر وجود أيٍّ صعوبات في المدفوعات مستشهدًا بالأسهم، التي كان المفترض أن سعرها عالٍ. ووصف قيمة أورجا بأنها «لا تنخفض انخفاضًا دائمًا».[9] في هذه المرحلة، لم يَعُدْ ممكنًا السكوت على حالة أورجا الكارثية، مهما حاول المرء جاهدًا. كان صانع البطاقات مسئولًا بشكل كبير عن حقيقة إقفال أوثِنتوس حساباتها بخسارة نحو نصف مليار يورو في سنتها المالية الأولى، بحسب صحيفة فرانكفورتر ألجماينه تسايتونج. وصل مدير عام المطبعة اليابانية الحكومية شيزوهارو كوبونو إلى برلين في نهاية مايو عام ٢٠٠٢م لدراسة تجربة ألمانيا في خصخصة مطبعتها الحكومية؛ إذ كان اليابانيون يخطِّطون للخطوة ذاتها، فأعرب بأسلوب مهذَّب عن دهشته للكيفية التي ستتمكَّن بها مجموعة المطبعة الاتحادية من تحمُّل عبء التمويل. كانت الاحتياطيات البالغة ١١٠ ملايين يورو — التي أتتْ بها المطبعة الاتحادية معها في تعاقدها مع شركة أباكس، والتي كانت مفاجأةً سارَّة للأخيرة — قد أُنفقت منذ زمن طويل، بالإضافة إلى إنفاق نصف رأس المال السهمي البالغ ٢٥ مليون يورو. لم يكن المورِّدون يتلقَّوْن مستحقاتهم إلا بعد تأخير، وهو ما أثَّر سلبًا على التصنيف الائتماني للمجموعة. كان استهداف آخِرِ ما تبقَّى لدى شركة برلين من احتياطيات قد بدأ، وهو ما لاحظه في حينه بنك تجاري بافاريٌّ واحد على الأقل، فألغى حدَّ الشركة الائتماني. كانت هناك رغبة في الاستفادة من موارد الشركة التابعة البريطانية سِكيوريتي برنتِنج آند سِستمز، وماورر إلكترونِكس في ميونخ. خاض البريطانيون معركةً وفازوا. كان احتياطي التقاعد الخاص بالمطبعة الاتحادية أقل نجاحًا؛ لأنه كان يتعين أن يتم من خلاله مَنح قروض كبيرة بفائدة تفضيلية. بعد ذلك بفترة قصيرة، أنهتْ شركة التأمين جِرلِنج كونتسِرن الحماية المهنية الخاصة التي توفرها لمديري أوثِنتوس؛ وأعني تحديدًا «تأمين المدير والمسئولين من المساءلة». كانت هذه خطوة غريبة وإشارة تحذيرية قوية من قِبَل شركة التأمين، وإنْ كانت إشارة لم يكن أحد يرغب في الالتفات إليها. تساءلت صحيفة فاينانشال تايمز دويتشلاند فيما بعد متأملةً تلك الأحداث عمَّا لو كان مَن يعملون هناك «منقذين أو لصوصًا».[10]

يمكن رواية بقية المأساة بسرعة. في بداية أغسطس عام ٢٠٠٢م، بعد عملية الاستحواذ بثمانية عشر شهرًا فقط، تخلَّتْ شركة أباكس عن مجموعة المطبعة الاتحادية بثمن رمزي هو يورو واحد. لزم شطب الحصة الاستثمارية المملوكة لشركاء أباكس، التي

كان يفترض أنها ربع مليار يورو، كخسارة كاملة. تقدَّمت يوت إف فاو فاو جيه نوين أوند درايسِجستِه فِرموجِنزفِرفالتونج، الكائنة في برلين، ودينوس فِرموجِنزفِرفالتونج الكائنة في هايدلبرج كمشترين، وحصلت يوت إف فاو فاو جيه على ٩٤ في المائة من رأس المال. الاسمان الغامضان هما واجهة لمحامي فرانكفورت بشركة المحاماة كليفورد تشانس، التي أعدتْ أصلًا عقود شراء أباكس للمطبعة الاتحادية. كان هؤلاء المحامون آنذاك يَلعَبون دَوْر الأمناء لصالح بنك هيلابا، الذي كلَّفهم بالبحث عن مشترٍ «حقيقي».[11] رحل بافلوفسكي وتسابي عن منصبيهما بعد أقل من سنة من الإدارة المتذبذبة للأزمة. أما لانشتاين، رئيس المجلس الإشرافي، فتخلَّى عن منصبه بعد استشعاره الإنهاك فيه. فمِن دون حماية الغطاء التأميني الذي توفِّره جرلنج كان سيصبح مسئولًا بأملاكه الشخصية في حالة إثبات وقوع الإدارة في أخطاء. علِق الديمقراطي الاجتماعي في ذاكرة أعضاء المجلس الإشرافي الآخرين بسبب قلقه الدائم بشأن ضرورة تفادي صراع مفتوح مع النقابات العمالية دون شروط خوفًا من التقارير الصحفية السلبية.

لم يعترف بنك هيلابا بضرورة إجراء تخفيضات للأصول بمقدار غير محدد إلا بعد أن اختتمت أوتِنتوس سنتها المالية الثانية بخسارة قياسية جديدة وانخفاض المبيعات إلى ٢١٢ مليون يورو. نبذت متحدثة رسمية هذا الاعتراف المتأخر بقولها إن «رجل الأعمال الحصيف» من واجبه القيام بهذا. هذا التعليق بشأن رجال الأعمال الحصفاء لا بد أنه أراح مديرين كثيرين في بنك هِسِّن وتورنجِن الادخاري. فبنوكهم هي التي سيتعيَّن عليها أن تدفع ماليًّا في النهاية ثمن كارثة القرض الهائل الذي منحه بنكها المركزي. ما كان يمكن تفادي انهيار مجموعة المطبعة الاتحادية إلا بتنازل بنك هيلابا عن بعض مستحقاته. بعد ذلك بفترة قصيرة، تخلَّص المُلَّاك الجُدد على عجل من أورجا كارتِنسِستِمِه؛ حيث مُنحَت، مقابل يورو واحد، لجي دبليو كارد هولدنج الكائنة في بامبرج، وهي شركة يملكها صاحب يانصيب في جنوب ألمانيا. رُوِّج لهذا البيع بطبيعة الحال كخطوة مهمة على الطريق إلى تمكين أوتِنتوس من النهوض من جديد، حتى على الرغم من أن أورجا سِستِمهاوس خُسرت من جديد في هذا التحرك. كانت أعمالها في مجال أنظمة الوثائق الثبوتية قد بُنيتْ بمجهود عظيم أُنفق على قدرتها التطويرية. بالنسبة إلى أوتِنتوس، كان هذا يعني أيضًا ضرورة شطب شهرة شركة أورجا وكل الائتمان الممنوح لها من الدفاتر باعتبارهما خسارة كاملة. كان مجموع ذلك الائتمان بمئات الملايين من اليوروهات. لكن كشرط لهذا البيع، اضطر بنك هيلابا من جديد إلى تسليف أورجا مبلغًا آخر بعشرات الملايين من اليوروهات.

بموجب عقد مدته سنتان، تولَّى أورليش فار عندئذٍ منصب رئيس إدارة أعمال ما تبقَّى من المطبعة الاتحادية المحترمة. كان بنك هيلابا قد استقطب هذا العضو السابق بمجلس إدارة ميتالجيزلشافت الكائنة في فرانكفورت بعد تقاعده. كان يفترض أن يُعيد فار هيكلة المطبعة الاتحادية ويَعُدَّها لبيع جديد؛ لاعتقاد شركة استشارات الأعمال رولاند برجر إمكانية إعادة المجموعة إلى الربحية في سنتين. لكن بأيِّ منتجات وبأيِّ ثمن؟ كانت المطبعة الاتحادية قد أُضعفت بشكل دائم في طبع النقد. فلم يكد يصل بافلوفسكي وتسابي — المديران اللذان أوفدهما أباكس — إلى برلين حتى مارسا خيار بيع لإعادة بيع آلة سوبر-إنتاليو وآلة سوبر-سيمولتان إلى مُصنِّعهما كوباو-جوري، وقد فعلا هذا في آخر لحظة ممكنة بموجب العقد، وتحمَّلا خسائر كبيرة أيضًا. حرم هذا الإجراء المطبعة الاتحادية من المرونة التي تحتاج إليها في الإنتاج، وأخرجها نهائيًّا من المنافسة الدولية في طبع أوراق النقد. كان رحيل كابِش المفاجئ أمارة إضافية على أن برلين هي الخاسر في السباق على طبع أوراق النقد. الطلب على طبع أوراق إحلال اليورو محدود، وكانت الحصة المخصصة من هذا للمطبعة الاتحادية فئتين فقط بإجمالي ١٠٠ مليون ورقة في عام ٢٠٠٤م. هذه الكمية تكفي لئلا تموت، لكنها لا تكفي لكي تحيا. ويسعنا الحديث بشكل عابر عن صعوبة تحقيق كفاءة في تكاليف الطبع بمثل هذه الطلبيات الصغيرة. كانت برلين منذ زمن طويل قد صارت تعتمد على المساعدة الضمنية من جيزيكه أوند ديفريَنت، التي كانت تمرِّر إليها من حين إلى آخر طلبية طبع، كبضعة ملايين من الوحدات لليمن أو تنزانيا أو إستونيا. كانت أعمال الطوابع هي أيضًا في انحدار؛ لأن دويتشِه بوست (البريد الألماني) كان قد اتجه إلى شركات طباعة من الخارج رغبةً في تقليص التكاليف. هناك طاقة إنتاجية كبيرة تقبع أيضًا خاملةً فيما يخص طبع جوازات السفر وطبع رخص القيادة على هيئة بطاقات؛ نظرًا لقياس حركة السوق على نحو خاطئ. عُقدت آمال كبيرة على بطاقات الهوية، لكن ما يلزم من أموال لإجراء البحوث الملائمة غير موجود. أضعف بيع أورجا مركز المطبعة الاتحادية في سوق بطاقات الهوية بكل أنواعها، وهي سوق تشهد منافسة حامية. تعتمد برلين اليوم بالكلية على مورِّدين للحصول على البرمجيات والأجهزة، سواء فيما يخص المقاييس الحيوية أو تطوير نظام مراقبة للمعابر الحدودية وبرامج رئيسية لإدارة الرقابة على الحدود. الطلبية الكبرى لتوريد بطاقات ذكية مزوَّدة بشريحة لسائقي الشاحنات، التي يفترض استخدامها في مخطِّطات السرعة الرقمية داخل الاتحاد الأوروبي، خُسرت لصالح

اتحاد شركات أجنبي. ونظام الحفظ الإلكتروني للإقرارات الضريبية وطلبات التقديم الموجود في المخزون لديها ولدى مورِّدين آخرين يطرح بعض التساؤلات الجادة: إلى أيِّ مدًى سيستخدمه المواطنون؟ وما الذي سيجلبه للمطبعة الاتحادية من حيث المبيعات والأرباح؟

منذ أن حُوِّلت المطبعة الاتحادية إلى شركة محدودة استعدادًا لخصخصتها، استُغني عن ثلثي القوة العاملة، بإجمالي يزيد عن ٢٠٠٠ رجل وامرأة، فضلًا عن فُرَص التلمذة الصناعية الضائعة. فلا ننسى أن المطبعة الاتحادية كانت من أكبر مدرِّبي التلامذة الصناعيين في مجال الطباعة في برلين. لا شك أن تخفيض العمالة كان ضروريًّا، لكن العجلة التي تمَّ بها هذا لم تكن نتيجة ترشيد مدروس، بل نتيجة تخطيط أعمال على أيدي هواة. ولم يتوقَّف هذا التوجُّه إلى الآن. أُنشئتْ مؤسسة للتوظيف والتأهيل (بيه كو جيه) لتولي مسئولية مئات العاملين بالمطبعة الاتحادية لإعادة تدريبهم أثناء فترة انتقالية. كان يُفترض أن تُخفَّض القوة العاملة بأكملها إلى ما دون ١٠٠٠ عامل بكثير بنهاية عام ٢٠٠٥م،[12] لكن تبيَّن أن بيه كو جيه أداة سياسة توظيف عقيمةٌ نوعًا ما، وأداةٌ أعلى تكلفةً بالنسبة إلى دافعي الضرائب، كما هو متوقع. في نهاية عام ٢٠٠٥م، كانت المطبعة الاتحادية لا تزال لديها ١٢٠٠ عامل، وهو عدد يعتبر كبيرًا في هذه الصناعة.

بدا نهج إعادة التأهيل الذي اتخذه فُور منطقيًّا، حتى على الرغم من أن التوقعات التي أعرب عنها لوسائل الإعلام بدتْ لكثير من المراقبين مبالِغة في التفاؤل نوعًا ما. لكن أزمة أوثِنتوس المالية غير المحلولة كانت تغلي ببطء تحت السطح. رحل فُور فجأةً في فبراير عام ٢٠٠٤م تاركًا شركة برلين بعد إشعار مسبق لا يزيد عن بضعة أيام. لم يكن قد شعر بالارتياح قط هناك. كان مديره المالي قد رحل قبله. والمصادفة أن هذا المنصب ظل شاغرًا لمدة ١٠ أشهر بعد ذلك. لم يكن أحد يُريد تلك الوظيفة الصعبة التي لا يَحظَى مَن يشغلها بالتقدير الواجب. علاقة فور بمحامي الأعمال هاينتس-جونتر جوندِرت، المدافع القوي عن بنك هيلابا في أوثِنتوس، لم تكن تخلو من توترات. كان جوندرت، بصفته رئيس المجلس الإشرافي، يحاول ممارسة نفوذ أكثر مما ينبغي على العمليات اليومية، وكثيرًا ما كان فُور يشكو من ذلك.

الاحتفال البسيط بالذكرى الخامسة والعشرين بعد المائة لميلاد المطبعة الاتحادية رتَّبه خليفة فُور، أورليش هامان، في أواخر صيف عام ٢٠٠٤م. قُبيل ذلك، كان هامان،

الأصغر سنًّا بكثير، قد ترك شركة صناعة الشرائح إنفنيون، ولم يكن ذلك بمحض إرادته بالكلية. تولَّى مهمة تكاد تكون ميئوسًا منها كمدير أعمال لكلٍّ من الشركة القابضة أوثِنتوس والشركة التشغيلية بوندسدروكراي. لكن وزير المالية كان قد وافق على تأجيلٍ مدتُهُ عشر سنوات لمدفوعات الدَّيْن الأصلي والفائدة على قرض البائع كاملًا والبالغ نحو ٣٠٠ مليون يورو. وكان بنك هيلابا قد قَبِل تأجيل دفع الفوائد بالإضافة إلى تخفيض مَرْتبة ثلث قرضه الرئيسي البالغ ٤٥٥ مليون يورو. بالنسبة إلى الجزء المتبقي من القرض — ما زال يبلغ نحو ٣٣٠ مليون يورو — لم يتم التنازل إلا عن أقساط السداد المجدولة. لكن أوثِنتوس لم تكن قادرة حتى على جمع عبء الفائدة المخفض على هذا الدَّيْن. سلَّطَتِ القائمة المالية للمجموعة لسنة ٢٠٠٤م — وهي الأولى التي قدَّمها هامان — الضوء على هذا الجانب. كانت المبيعات قد تقلَّصت إلى ١٨١ مليون يورو، لم يساهم فيها طبع النقد إلا بـ ٢٤ مليون يورو. وجَّه منتِج جوازات السفر البريطاني المربح سِكيوريتي برنتِنج آند سِستمز، الذي يَتْبع الشركة القابضة تبعيةً مباشرة، مبيعاته البالغة ٧٠ مليون يورو إلى أرقام المجموعة. لكن ذلك لم يُحدِث ذرَّة فرق بالنسبة إلى بؤس أوثِنتوس. فقد أفلستِ الشركة وعليها دَيْن تراكُمي يبلغ نحو ١٫٢ مليار يورو، وهو ما لم يُغطَّ بحقوق مِلكية لفترة من الزمن. إنَّ صبْرَ الدائنين، الذين ليس أمامهم أي خيار، هو وحده الذي يُحافِظ على بقاء شركة برلين، مؤقتًا على أيٍّ حال.

إذن فعلى المدى القصير، تعتمد المطبعة الاتحادية من جديد، بالطريقة المجرَّبة والموثوقة، على السوق المحلية التي تَحمِيها الحكومة. بدايةً، يفترض هامان حدوث ارتفاع بمعدل سريع في طبع أوراق إحلال اليورو بداية من عام ٢٠٠٦م. ستظل هذه العقود تُخصَّص لشركات طباعة النقد بمعرفة البنك المركزي المعني، وستطبع شركة برلين كمية لا بأس بها تبلغ ٧٠٠ مليون ورقة، ومعروف أن طبع أوراق اليورو يُدِرُّ عائدًا سخيًّا. كذلك هناك جواز السفر الإلكتروني الألماني الجديد. سيحتاج الألمان إلى ما بين ٢٫٥ و٣ ملايين جواز كهذا سنويًّا حسبما يتوقَّع هامان، وسيكون بمقدور المطبعة الاتحادية أن تتولَّاها جميعًا بفضل العقد الحصري الموقَّع مع وزارة الداخلية. فبسعر محدَّد بـ ٥٩ يورو نتيجة لهذا الاحتكار التوريدي المُجاز من السلطة السياسية، لا شك أن جواز السفر الإلكتروني الألماني يُبشِّر بأنْ يكون واحدًا من أغلى الجوازات المزوَّدة بخاصية المقاييس الحيوية في أوروبا. لم يُسأل دافع الضرائب، على سبيل الاحتياط، عن رأيه في هذه الإعانات المالية الإضافية — والمخفية الآن — التي تُدفع لأوثِنتوس.

لكن على هامان أن يحسِّن أوضاع المجموعة تمهيدًا لبيعها بحلول عام ٢٠٠٧م. ولا ننسَ أن هيلابا ووزير المالية يودَّان رؤية أموالهم من جديد. استعدادًا لهذا الموعد النهائي، يريد هامان تحويل المطبعة الحكومية التي جفَّ ضَرْعها إلى مجموعة ناشطة دوليًّا للمنتجات والخدمات الرفيعة الأمن، تحت شعار «وثائق ثبوتية مُؤَمَّنة»؛ مما يعني أنظمة إثبات هُوية وجوازات سفر إلكترونية ومراقبة حدودية واتصالات حكومية وصولًا إلى مستوى البلديات. المصادفة أن هذا الهدف أُعلن مرارًا وتكرارًا منذ الخصخصة المشئومة، وباء بالفشل مرة بعد أخرى. والآن وفي ظل قلة الأموال المخصصة للبحوث والتطوير، سيكون تحقيقه أصعب. زاد بيع أورجا من ضَعف المطبعة الاتحادية، في حين ما زالت مسألة بناء قدرة تسويقية خارجية فعالة عالقةً. ويبدو أن هامان، في محاولته جعل الشركة ناشطةً عالميًّا في مجال الوثائق الثبوتية المُؤَمَّنة، جاهز للتخلص من معظم أنشطة أعمال المطبعة الاتحادية التقليدية. أُسند الطبع الإلكتروني لوثائق براءات الاختراع بالفعل إلى بولندا، كما أن نشاطَيْ طبع الطوابع المتداعي وطبع ملصقات ضرائب الإنتاج التي توضع على البضائع مطروحان للبيع. كما يرغب هامان في بيع سِكيوريتي برنتِنج آند سِستمز، التي تصنع جواز السفر البريطاني وستُنتِج على الأرجح بطاقة الهوية البريطانية المخطَّط إصدارها. في نهاية عام ٢٠٠٥م، ذكرت صحيفة بريطانية أن سِكيوريتي برنتِنج آند سِستمز معروضة للبيع نظير ١٥٠ مليون جنيه استرليني (٢٢٢ مليون يورو)؛ أي حوالي ثلاثة أضعاف السعر الذي دفعتْه أباكس ثمنًا لها.[13] ويبدو أن هامان لا يرى إلا مستقبلًا محدودًا للمطبعة الاتحادية على المدى الطويل، حتى في مجال طبع أوراق النقد، ما إنْ يتم تحرير سوق طبع أوراق اليورو عمليًّا (في عام ٢٠١٢م). إذن فكل هذه التصفية للاستثمارات ستترك أوثِنتوس أضعف حتى مِن ذي قبل. لكن هذا البؤس ليس خطأ هامان، فما هو إلا وارث له. لم يحدث كثيرًا أنْ تمَّ التعامُل مع خصخصة مؤسسة بقلَّة تبصُّر ولا مبالاة كهذه.

الفصل التاسع

كيف بدَّدتْ تشيكوني كالكوجرافيكا رأسمالها الائتماني

إنَّ الصراع العالمي على سوق طلبيات طبع النقود التي تتقدَّم بها البنوك المركزية يدور بلا هوادة، لدرجة أنه لا ينسجم دائمًا مع المزاعم النخبوية لهذه الصناعة. فيحلو لممثلي هذه الصناعة التأكيد على المقدار العظيم من الثقة الذي لا بد أن تُولِيَه البنوك المركزية لطبَّاعي نقدها، وضرورة أن تتحقَّق هذه الثقة كل يوم. والحقيقة أن الثقة هي أعظم رأسمال لدى شركات طباعة أوراق النقد، بل هي أعظم حتى في قيمتها من أيِّ مهارة فنية. لا تصبح الورقة المطبوعة نقدًا إلا بعد أن يُضفي تصرُّف إداري بسيط من قِبَل المؤسسة المصْدِرة هالةَ ما يعرف بالعُملة القانونية (التي لها قوة الإبراء القانوني) على ما هو مجرد قطعة من الورق الملوَّن. ولا يستطيع أحد ملاحظة ما إذا كانت الورقة مرَّت بهذا الإجراء كما ينبغي أم لا؛ لأنه لا يستلزم إلا قيدًا واحدًا بسيطًا في جهاز كمبيوتر: تسجيل الفئة لحظة إصدارها. لا شيء مطلقًا يخص مظهر الورقة تغيِّره المؤسسة المصْدِرة بفعلها هذا. وهنا يكمن خطر التلاعب؛ لأنه ليس المجرمون وحدهم هم مَن يُزيِّفون أوراق النقد.

طباعة مُؤَمَّنة بلا أمن

في عامَيْ ١٩٩٩ و٢٠٠٠م، قامت شركة بي تي بورا باروتاما إندونيسيا — شركة طباعة وصناعة ورق من مقاطعة القدس بوسط جاوة — بتسليم عدة ملايين من أوراق الشلن الصومالي للعقيد أحمد، أحد الزعماء المتمرِّدين في الصومال. كانت الأوراق مخصَّصة للتداول في «إقليم بونتلاند المتمتع بالحكم الذاتي» في شمال شرق الصومال. كان مُلَّاك بي

تي بورا طموحين ولديهم أصدقاء يتمتعون بالنفوذ؛ إذ كانت عائلة الرئيس الإندونيسي المخلوع سوهارتو تملك حصة في الشركة في وقت ما. بفضل هذه الحماية السياسية، نجحت الشركة في مزاولة الأعمال مع بنك إندونيسيا. كانت بي تي بورا قد أنتجت أوراقًا فئة ١٠٠ روبية إندونيسية بنظام الأوفست البسيط دون تخويل رسمي، بل وتلقَّتْ بعد ذلك طلبًا لتوريد أوراق مُؤَمَّنة لطباعة الروبية الإندونيسية، وقد جرَتْ هذه المعاملات على غير إرادة المسئولين في البنك الوطني. كانت وزارة الخارجية الإندونيسية قد سمعت بأمر العقد الصومالي ونصحت شركة الطباعة بعدم قبوله. ومع ذلك ورَّدت بورا الطلبية إلى زعيم المتمردين الصومالي، وقد سجَّلت صحيفة آيجن وول ستريت جورنال الواقعةَ بتفصيل كبير.[1] استشهدت بي تي بورا بحقيقة أنها لم تكن بمفردها في هذه الصفقة. كانت برِتِش أمريكان بنكنوت الكائنة في أوتاوا قد طبعت لأمير الحرب نفسِه قبل ذلك بفترة قصيرة. كانت برِتِش أمريكان بنكنوت، التي تصارع مشكلات عديدة، مملوكة للشركة الإعلامية الكندية كويبيكور، ولم تتوقَّف اتصالات الأعمال بينها وبين أمير الحرب إلا عندما بدأت جيزيكه أوند ديفريَنت في مطلع عام ١٩٩٩م التفاوض من أجل شراء هذه المنشأة الكندية.

لم تكن تلك هي الحالة الأبرز من نوعها، ولا كانت الأولى التي تُثير قضية دولية تتمحور حول وجود إطار قانوني لطبع أوراق النقد. كان الجدل حول توريد أوراق النقد قد أُثير في نهاية عام ١٩٦٦م فأهاج الانفعالات، وعندئذٍ أصبح جزءًا من التاريخ الاعتيادي لهذا المجال. فقبل ذلك بعام، كان إيان دوجلاس سميث قد أعلن من طرف واحد استقلال روديسيا، المستعمَرة البريطانية السابقة المسماة روديسيا الجنوبية، زيمبابوي حاليًّا. لم تكن بريطانيا العظمى قد اعترفت بإعلان استقلال روديسيا الجنوبية الأحادي الجانب. في أبريل من العام التالي، طلب بنك الاحتياطي الروديسي، الذي يتخذ من ساليسبري مقرًّا له، أوراق نقد جديدة من جيزيكه أوند ديفريَنت. كانت شركة طباعة النقد البريطانية برادبِري وِلكِنسون قد ظلَّت تطبع النقد لروديسيا الجنوبية لسنوات، لكن الحكومة العمالية في لندن حظرت على شركة الطباعة هذه تسليم نقدها الروديسي الجديد المطبوع. لم يكن قد فُرض بعدُ حظرٌ تجاري، وعندما فرضت الأمم المتحدة حظرًا في النهاية، لم يَرِد ذكر أوراق النقد صراحةً تحت تدابير المقاطعة. لكن ثار جدال حول ما إذا كان يمكن لشركة طباعةِ نقدٍ أن تعرِّض نفسَها للمساءلة بطباعتها نقدًا لصالح بنك وطني مخوَّل قانونًا من قِبَل حكومته، على الرغم من أن هذه الحكومة

لم تكن معترفًا بها من قِبَل أعضاء الأمم المتحدة. طلبت جيزيكه أوند ديفريَنت بحث القضية — استُشهد بألمانيا الشرقية كحالة مماثلة — فلم يجد محاموها مشكلةً في ذلك. أرادت ميونخ أن تبدأ في تسليم أوراق النقد في نهاية عام ١٩٦٦م وبداية عام ١٩٦٧م. ورغبةً من التاج البريطاني في ضرب مثل سياسي، أوعز بمصادرة الشحنة في مطار فرانكفورت، قائلًا إنها «نقود زائفة». تلا ذلك جدال دبلوماسي ساخن، طلبت أثناءه حكومة ألمانيا الغربية من الحكومة الروديسية في ساليسبري التنازل عن الوفاء بالعقد من أجل السلام بين الأمم. أخيرًا سحبت روديسيا العقد ووافقت على إعدام نحو ٣٠ طنًّا متريًّا من أوراق النقد، لكنها رفضت دفع تكلفة الأوراق.[2] تناولت الصحف في كل أنحاء العالم هذه الواقعة. ثم رفعت الحكومة البريطانية دعوى قضائية ضد جيزيكه أوند ديفريَنت وضد سيجفريد أوتو شخصيًّا. أُسقطت الدعوى الجنائية وانقضت دعوى مدنية بالتعويض بتسوية بين الطرفين. قبلت الحكومة البريطانية تسوية مقدارها ٣ ملايين مارك كتعويض، لكن المبلغ الجزائي لم تدفعه الحكومة البريطانية، بل دفعه بنك الاحتياطي الروديسي بلندن، الذي لم يكن معروفًا حتى ذلك الحين ولم يكن أيضًا له عنوان. وقد افتُرض أن الحكومة العمالية دفعتْ لنفسِها المال من احتياطيات بنك الاحتياطي الروديسي بساليسبري المحتفَظ بها في لندن.

سُرِّب جزء من القصة إلى الصحافة البريطانية. لكن عندئذٍ اتخذ الأمر منعطفًا لا يعتاده الجمهور كثيرًا. سرعان ما اتخذ بنك الاحتياطي الروديسي بساليسبري الترتيبات اللازمة كي تبني جيزيكه أوند ديفريَنت له مطبعة نقد، وكإجراء احتياطي، استُخدمت شركةٌ جنوب أفريقية لا تشوبها شائبة كوسيط. باع سيجفريد أوتو لهذه الشركة آلتَي إنتاليو ثنائيتَي الألواح للطبع الملوَّن من مطبعته بسعر جيد، وقبل أن تلاحظ الاستخبارات البريطانية، شُحِنت الآلتان إلى جنوب أفريقيا ونقلتا شمالًا من هناك إلى روديسيا المجاورة. في غضون بضعة أشهر كانت حكومة إيان سميث لديها مطبعة نقد خاصة بها اتُّخذت في قبو أحد الأبنية الحكومية، في حين اشترت جيزيكه أوند ديفريَنت محليًّا آلتين أكثر كفاءةً كبديل. ثم ورَّدت شركة ميونخ المواد الاحتياطية اللازمة للإنتاج الروديسي لفترة طويلة، على الرغم من وجود محاولات عبر القنوات الدبلوماسية من قِبَل شركة دي لا رو لتعطيل هذا، ولا سيما بعد تغيُّر النظام الحاكم في روديسيا. واليوم ما زال بنك الاحتياطي الزيمبابويُّ من بين عملاء جيزيكه أوند ديفريَنت.

والآن لنطرح من جديد أسئلة سبق أن طرحناها: مَن يجوز له أن يأمر بطبع أوراق نقد؟ ومَن يجوز له طبعها؟ وتحت أي ظروف؟ ماذا يحدث مثلًا عندما يرى الانفصاليون الشيشانيون استقلالهم عن الإمبراطورية السوفييتية المتفككة قاب قوسين أو أدنى ويُفاتحون شركة لطباعة النقد بشأن طبع عملتهم الخاصة؟ ماذا ينبغي على شركة طباعة النقد فعله عندما يطلب زعيم متمرد — كما حدث في الصومال مع محمد فرح عيديد الذي سبق له أيضًا التعاون مع أسامة بن لادن — طباعة نقد خاص به؟ أو عندما يُريد التحالف الشمالي أو طالبان طباعة نقد لأفغانستان كي يدفعوا أجور جنودهما ويشتريا الأسلحة؟ استباقًا للاستفسار، يوجد في هذه الصناعة التزام طوعي من جانب المورِّدين بعَدَمِ تمرير آلات أو موادَّ أو معرفة بالتقنيات إلى أشخاص غير مصرَّح لهم. على سبيل المثال، لن تورِّد فويت — الشركة الألمانية الكائنة في هايدنهايم والمتخصصة في تصنيع الآلات ذات القوالب الأسطوانية لصنع الورق المُؤَمَّن — منتجاتها إلا بعدَ أنْ تبرز الجهة تصريحًا من بنكها الوطني، وبما أنَّ بي تي بورا لم تقدِّم هذا التصريح، رفض كلاوس تونج، ممثل فويت-هايدنهايم، تقديم أيٍّ دعم فني لآلة صناعة الورق ذات القوالب الأسطوانية. لكنْ لا توجد أيُّ لائحة ملزِمة قانونًا يتم فرضُها على المستوى الوطني أو الدولي من خلال مراقبة بنك وطني أو صندوق النقد الدولي فيما يخص صنع ورق إنتاج النقد أو طبع أوراق النقد. بدا في الحقيقة أنَّ صندوق النقد الدولي مُقدَّر له شغل هذا الدور. في ألمانيا، يجب أن تجدِّد جيزيكه أوند ديفريَنت تصريحها الخاص بتصنيع الورق المُؤَمَّن كل سنتين في البنك الاتحادي. هناك بلدان أخرى لا تُراعي حتى مثل هذا المتطلَّب الهيِّن؛ ومِن ثم تستطيع كل شركة صناعة ورق أو شركة طباعة تجارية أن تجرِّب حظَّها كمنتِجِ أوراق نقد، كما تبيِّن حالة بي تي بورا. وهذا لا يخلو من المخاطر بالنسبة إلى شركة الطباعة. فعندما أرادتْ كرواتيا طباعة أوراق الكونا الجديدة بمعرفة جيزيكه أوند ديفريَنت بعد حصولها على استقلالها بفترة وجيزة، كان التشابُه بين الورقة فئة ١٠ كونات التي رسمها فنان رسوم جرافيكية كرواتي والورقة فئة ١٠ ماركات ألمانية مذهلًا. سُئل البنك الاتحادي عن هذا كإجراء احترازي، لكنه لم يُثِرْ أيَّ اعتراضات. ثم صارت الإثارة أعظم عندما كانت الأوراق فئة ١٠ كونات تُمرَّر احتيالًا في أسواق البقالة الألمانية بدلًا من الأوراق فئة ١٠ ماركات؛ مما استلزم سحب الورقة فئة ١٠ كونات وطبعها من جديد بألوان مختلفة.

ومن ثم تبنَّى صانعو أوراق النقد الجادون قواعد أساسية لأنفسهم. أولًا: لا يجوز إصدار أمر بطبع أوراق النقد من حيث المبدأ إلا بمعرفة المؤسسة المُصْدِرة بموجب

القانون، وهي عادة البنك المركزي أو مجلس عُملة. ثانيًا: يجب توريد أوراق النقد إلى هذه المؤسسة المُصدِرة. ثالثًا: لا يجوز أن يأتي ثمن هذا النقد إلا من هذه المؤسسة. هذه الرقابة الذاتية حسنة النية، لكنها لا تحمي من التلاعب عندما تدخل المصالح السياسية على الخط. الطبع لصالح الطوائف المتحارِبة في حرب أهلية مستنكَر في هذه الصناعة؛ حيث خرج الشيشانيون صفر اليدين عندما أرادوا طباعة نقد خاص بهم وعرضوا الأمر على العديد من شركات طباعة النقد الخاصة. يمكن أن يتصور المرء أن رفض طلب ممثليهم المتحمسين لم يكن سهلًا. لكن كان ينسجم مع موقف موسكو السياسي أن شركة طباعتها الحكومية جوزناك كانت تطبع بكثافة للتحالف الشمالي الأفغاني، فيما كانت شركة الطباعة الحكومية في باكستان الصديقة تساعد طالبان. وقد ساهمتْ شركتا الطباعة كلتاهما بسلوكهما هذا في انهيار الاقتصاد الأفغاني بعد نهاية الأعمال العدائية، وربما كان هذا قصدهما. لكن شركات طباعة النقد الخاصة يمكن أيضًا أن تَضِلَّ طريقَها في المواقف التي تغيب عنها القواعد، وتكون النتائج فارقة.

شركة طباعة النقد الوحيدة في نصف الكرة الجنوبي

كان النمو في السوق المتاحة لأوراق النقد قد تحقَّق لسنوات — كما سبق أن ذكرنا — بالدرجة الأولى بفضل بلدان ما يسمى العالم الثالث. لكن طبع نقد هذه البلدان يتم، باستثناءات قليلة، بمعرفة شركات طباعة نقد رفيعة الأمن فيما يسمَّى العالم الأول. وازن الأخَوَان تشيكوني في بوينس آيرس فرصه دخولهما هذه السوق المربحة. كانا يريدان كسر هيمنة شركات طباعة النقد الخاصة بالدول الصناعية بإشارتهما إشارة ثاقبة إلى أنهما يملكان مطبعة النقد الخاصة الوحيدة في نصف الكرة الجنوبي. كانت فكرة مغرية، وحالة تنمُّ عن درجة خطيرة من الثقة الزائدة بالنفس. في النهاية كلَّف هذا كلا الأخوين عملًا أفنيا فيه حياتهما.

كان إكتور هوجو ونيكولاس تاديو تشيكوني ابنَيْ مهاجر من جنوب إيطاليا. كانا شخصين يتمتعان بسمعة لا تشوبها شائبة وسلوك قويم. أنشأ الأخوان شركة طباعة صغيرة في بوينس آيرس بكثير من الاجتهاد والجرأة. تُظهِر صور تعود إلى خمسينيات القرن العشرين الاثنين كشابين كلٌّ منهما يرتدي قميصًا بلا سترة فوقه وهما في مطبعتهما. في نهاية ستينيات القرن العشرين استثمرا أموالًا فتوسَّعا في الطباعة المُؤَمَّنة بإنتاجهما تذاكر اليانصيب ونماذج الشيكات والسندات المالية والطوابع. في أوج

نجاحهما كانا يطبعان ما يصل إلى ٣٠٠ مليون نموذج شيك مخصوص، وأحيانًا كان يتم هذا بالطباعة الباهظة التكلفة من لوح فولاذي محفور. كان مجال العمل الجديد ناجحًا وأثار طموحاتهما. كان نيكولاس، الأصغر والأكثر طموحًا بين الشقيقين، هو القوة الدافعة وراء الفكرة.

في نهاية سبعينيات القرن العشرين، اشترى الأخوان قطعة أرض صناعية كبيرة على مشارف بوينس آيرس بجوار طريق بان أمريكانا الرابط بين بِلدان الأمريكتين، وشرعا هناك في بناء مطبعة ذات تدابير أمنية صارمة. كان في قلب هذا المشروع سرداب بمساحة ٦٠٠ متر مربع بجدران من الخرسانة المسلحة بسمك متر، وقد بُني تحت منسوب المياه الجوفية لنهر ريو دي لا بلاتا القريب. حتى ممثلو الإنتربول أبدَوْا إعجابَهم عندما عَايَنوه. سعى جورجو كُوِن، المسئول عن أمريكا اللاتينية لدى شركة دي لا رو، بطيب نفس لتحقيق طموحات الأخوين. كان كُوِن قد سبق له العيش سنوات عديدة في الأرجنتين في خمسينيات القرن العشرين، وتجمعه روابط عائلية ببوينس آيرس. كان الأخوان تشيكوني قد اشتريا منه من قبلُ خطًّا عاديًّا مستعملًا لطبع تذاكر اليانصيب ونماذج الشيكات.[3] وباعتبارهما طبَّاعَين رفيعَيِ الأمن للنقد والوثائق الثبوتية، كان الأخوان يُبشِّران بأنْ يُصبحا عميلين أعظم أهميةً للآلات المستعملة، كان هذا بدوره سيسهل توريد آلات جديدة إلى أماكن أخرى. والحقيقة أن الأخوين تشيكوني اشتريا فعلًا الآلات بحرِّية؛ حيث استثمرا نحو ٤٠ مليون فرنك سويسري في خطين كاملين آخرين من آلات الطباعة. كانت هذه الآلات آلات مستعملة خضعت لتجديد شامل بمعرفة شركة أورماج.[4] أخيرًا، وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين، بلغ بهما الأمر أن اشتريا آلة سوبر أورلوف إنتاليو من المصنع مباشرة. كانت الآلة الجديدة العالية الأداء باهظة التكلفة. ساعد جورجو كُوِن — الذي ربما كانت لديه آنذاك ذكريات حلوة مشوبة بالمرارة للفترة التي قضاها كمالك للشركة العائلية السابقة في ميلان (كالكوجرافيًّا إي كارتيفالوري) — الأخوين الجريئين بكل سرور، فرتَّب شروط دفع ملائمة فيما يخص الآلات، وعرَّفهما على قنوات اتصال دولية، لكنه — كما يقول — لم يملك قط حصة في شركة طباعة النقد الأرجنتينية الخاصة.

كان المشروع الطَّمُوح يقف منذ البداية على أرض غير مستقرة. امتدت فترة البناء عقدًا من الزمن، وكان الوضع في الأرجنتين كارثيًّا. في البداية جاءت حرب فوكلاند مع بريطانيا التي شنَّها المجلس العسكري الحاكم، ثم جاء التضخم المفرط، ليؤدي هذه المرة

إلى تخفيضين للعملة في سنتين. شغل روبرتو تي أليمان — ناشر الصحيفة الأسبوعية أرجنتينشه تاجِس تسايتونج في بوينس آيرس — مرتين منصب وزير المالية لفترة وجيزة، ووفق تقديراته خلال مقابلة مع هذه الصحيفة أنَّ بيزو سنة ١٨٩٩م يساوي ١٠ تريليونات من بيزوهات سنة ١٩٦٩م، لكن بيزو سنة ١٩٧٠م يساوي ١٠٠ مليار من بيزوهات سنة ١٩٨٣م. بعد إعادة تقييم أخرى لسعر صرف العملة، انخفضت قيمة «البيزو الأرجنتيني الجديد» في غضون سنتين إلى جزء فقط من ١٠ ملايين جزء من قيمته الأصلية. لزم أن يستعاض عن «الأوسترال»، الذي أُدخل آنذاك، ببيزو جديد آخر عام ١٩٩١م بنسبة ١٠٠٠٠ أوسترال للبيزو الجديد. تلا ذلك ربط سعر صرف العملة بالدولار، الذي كان قد تُخلِّي عنه في تلك الأثناء. ويمكن القول إن التضخم المفرط جزء لا يتجزأ من السياسة الاقتصادية الأرجنتينية، ولا بد أن هذا كان تحديًا هائلًا أمام أي رائد أعمال.

ألحق سوء إدارة الأرجنتين للسياسة النقدية ضررًا بالغًا بالأخوين تشيكوني بوجه خاص؛ حيث ألقت بهما الضائقة الرأسمالية أخيرًا بين أحضان رجل أعمال مشبوه، لكن يتمتع بنفوذ، وكان من أصلٍ لبناني؛ هو ألفريدو يبران.[5] كان دون ألفريدو ينتمي إلى ما يُسمَّى المافيا العربية؛ وهي عُصبة تضم أشخاصًا من أصل عربي كانوا أصدقاء لرئيس الحكومة كارلوس شاول منعم. أقام يبران المغمور الفقير، الذي انتحر فيما بعدُ في ظروف غامضة، أكبر شركة في البلاد للنقل المُؤَمَّن بطرقٍ تذكِّر بممارسات الأعمال الأمريكية خلال فترة حظر الكحوليات. يلعب النقل المُؤَمَّن دورًا مهمًّا في الحياة الاقتصادية للأرجنتين؛ لأن المعاملات التجارية يُسدَّد ثمنها نقدًا كلما أمكن، وبمبالغ بالملايين. كان يبران قد ساعد الأخوين على شراء رُخصة ثانية مربحة لتذاكر اليانصيب، وكانت لديه خطط كبرى من أجلهما.[6] كان يتصور أنَّ بإمكانه ترسية الطبع المقرَّر في الخطة لجوازات السفر وبطاقات الهوية الأرجنتينية الجديدة على الأخوين تشيكوني بفضل علاقاته الوثيقة بالحكومة، وأن تتولَّى شركة السيارات المصفحة المملوكة له عندئذٍ توزيع هذه الوثائق على نحو حصري. كان ذلك يُبشِّر بأنْ يُصبح مجالَ أعمال قويًّا؛ لأن حيازة إثبات شخصية مخصوص يسمَّى «سِدولا دي إدِنتيداد» شرطٌ لممارسة حق التصويت في الأرجنتين. فكل مواطن يجب أن تكون لديه هذه البطاقة. فتح يبران باب البنوك أمام الأخوين اللذين يفتقران إلى المال.[7] قدَّم بنك بانكا سِفتسرا إيتاليانا ضمن آخرين قرضًا بقيمة ٢٥ مليون دولار لأجَل ثلاث سنوات للفراغ من المطبعة، وهو القرض

الذي اضطر الأخوان إلى تسليم كل أسهمهما في المطبعة للبنك كضمان له. لكن الأخوين تشيكوني واجها صعوبة في كسب المال لخدمة القرض البنكي. لم تستطع تدفقاتهما النقدية تغطية أقساط الآلات المستعملة حتى. أوقفت جداول السداد، وتأخر سداد اعتماد القبول. طلب المجلس الإشرافي لشركة دي لا رو جوري من جورجو كُوِن تفسيرَ ما حدث، وقد فسَّره. كان واضحًا تمامًا أن الأخوين تشيكوني تحمَّلا ما لا يُطيقان ماليًّا.

لم يُقبَل الأخوان تشيكوني إلا بصعوبة كعضوين كاملَي العضوية في الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة. كانا بحاجة إلى أحدٍ يضمنهما، وقد تكرَّمت عليهما شركة لوزان بذلك. منذ ذلك الحين فصاعدًا، شدَّد الأخوان بقوة في أنشطتهما الترويجية على عضويتهما في هذه الهيئة الحصرية باعتبارهما «شركة الطباعة الرفيعة الأمن الوحيدة في نصف الكرة الجنوبي». كذلك غيَّرا أيضًا اسم شركتهما المساهمة العائلية إلى تشيكوني كالكوجرافيكا (تشيكوني لطباعة الإنتاليو) للتأكيد على مجال عملهما الجديد. لكن العمل في مجال أوراق النقد لم ينطلق انطلاقة حقيقية قط، فلم يُسمح لتشيكوني إلا في حالات استثنائية بطبع النقد للأرجنتين، وتحديدًا كلما عجزت المطبعة الحكومية الأرجنتينية الفوضوية كاسا دي مونيدا عن تغطية الحاجة إلى النقود الورقية المتضخمة. من ناحية أخرى، كانت تشيكوني مجهولة تمامًا في الخارج كشركة لطباعة النقد. فقد أُعدت عام ٢٠٠٠م قائمة بالبلدان التي طبعت لها تشيكوني كالكوجرافيكا بالفعل، فلم تذكر سوى سبعة بلدان. بالنسبة إلى أي شركة طباعة نقد، كان ذلك يكفي لئلا تموت، لكنه لا يكفي لكي تحيا.[8] كانت شركات طباعة النقد الراسخة في السوق (دي لا رو، أمريكان بنكنوت، جيزيكه أوند ديفريَنت، فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير) تعرف تمام المعرفة كيف تدافع عن سوقها.

أوراق نقد لحكومات اللصوص

لكنَّ الاختراق السوقي الذي كانت تشيكوني تَتُوق إليه بدا في المتناول في منتصف عام ١٩٩٣م؛ إذ تلقَّتْ تشيكوني كالكوجرافيكا استفسارًا بشأن استعدادها لطبع أوراق نقد لزائير، التي كانت سوقًا جذابة باعتبارها ثالث أكبر بلد أفريقي من حيث السكان، الذين يزدادون بسرعة غير عادية.[9] علاوة على ذلك، كان البلد يُعاني من تضخم جامح.[10] ويحلو لشركات طباعة النقد هذا المزيج؛ لأنه يدل على حاجة متزايدة باستمرار إلى أوراق النقد. ظلت زائير لسنوات عميلًا حصريًّا لجيزيكه أوند ديفريَنت. كان لودفج ديفريَنت

المكنَّى «لوتس» قد تلقَّى دعوة من بنك زائير لزيارة البلد عام ١٩٧٠م عندما كان المدير الفني لجيزيكه أوند ديفريَنت، وقد فاز به كعميل؛ إذ كان هناك توتر بشأن الأسعار والجودة بين بنك زائير وشركة دي لا رو، التي ظلت لفترة طويلة تطبع نقد هذا البلد.

خلال التضخم المفرط، كانت زائير تحتاج إلى أكثر من ٨٠٠ مليون ورقة سنويًّا. كان البلد لديه مطبعة نقد تُعرف باسم أوتِل دي مونيه دي زائير، أقامتها جيزيكه أوند ديفريَنت في إطار اتفاقية طويلة الأجل، بل وكان فريق فنيين من ميونخ يتولى الإدارة الفنية، لكن حدث تعثُّر طويل الأمد في عمليتَي التخطيط والإنشاء؛ مما استلزم الاحتفاظ بآلات الطباعة الغالية التكلفة في المخازن لسنوات. عندما افتُتحت المطبعة أخيرًا عام ١٩٨٧م، بعد ثلاثة عشر عامًا من التخطيط والإنشاء، كانت طاقتها الإنتاجية غير كافية بالمرة لتلبية الاحتياج المتصاعد إلى نقود تضخمية. كان خطَّا الآلات العاديَّان معًا مهيأَيْن لإنتاج ٢٥٠ مليون ورقة فقط. بالتأكيد لم تكن ميونخ مسئولة عن سوء الإدارة المستشري في زائير، لكنها لم تكن أيضًا تأسَى كثيرًا على مشكلات مطبعة أوتِل دي مونيه. على هذا النحو ارتفع عدد أوراق النقد الواجب طباعتها في الخارج، وكانت تورِّدها جيزيكه أوند ديفريَنت حصريًّا. كان أحد أهم الأحداث في تاريخ الشركة الحديث ما أسماه بيان جيزيكه أوند ديفريَنت بتواضع «التعاون مع زائير». كان البلد الواقع في وسط أفريقيا في الحقيقة هو الأهم من بين كل عملاء شركة ميونخ في مجال أوراق النقد؛ حيث بلغت المبيعات التراكمية المحقَّقة هناك على مر السنوات ما يعادل ٢٥٠ مليون يورو. كان نشاطًا مربحًا جدًّا، على الرغم من أن المد المتصاعد من الأوراق المطلوب طبعها جعل شركة ميونخ نفسَها في نهاية المطاف تواجه مشكلات في الطاقة الإنتاجية. لهذا السبب أنتجت جيزيكه أوند ديفريَنت جزءًا من الأوراق المخصصة لزائير على طابعات مؤجَّرة لهذا الغرض في بورما. وعندئذٍ أُصدرت هذه الأوراق في زائير كنقدٍ من المطبعة المحلية. في حقيقة الأمر، كان مصدر هذه الأوراق، التي سُعِّرت بأسعار السوق العالمية، هو دولة بورما المتدنِّية الأجور وكان ذلك سرًّا تم التكتُّم عليه بعناية، وحتى في بنك زائير لم يكن أحد يعلم بهذا غير الإدارة العليا.

كان نحو ثلاثة عقود من ديكتاتورية موبوتو قد دمَّر اقتصاد زائير.[11] وصف مارك بيت، المحامي السويسري ورئيس الفريق العامل المعني بالمدفوعات غير المشروعة التابع لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، البلد بأنه «عنوان الفساد». كان ديكتاتورها يُصارع سرطان البروستاتا ونجمُهُ آخذًا في الأفول. كانت علامات تفكُّك

نظام حكمه بادية للعيان. في الجزء الشرقي من زائير، كان لوران كابيلا وقواته المتمردة يزدادون شعبية باستمرار، وكانوا يهددون بالاستيلاء على مراكز إقليمية مهمة. كان كابيلا مدعومًا من أمريكا، وكان موبوتو محبًّا لفرنسا ومحبوبًا لدى البلجيكيين والفرنسيين؛ القوتين الاستعماريتين السابقتين في المنطقة. كانا يواجهان خطر فقدان قبضتهما على هذا البلد الفقير، الغني غنًى فاحشًا بالمعادن الثمينة والماس. كان يتعيَّن لوقف تقدم كابيلا والحفاظ على النفوذ البلجيكي والفرنسي في زائير، أن تخوض قوات موبوتو قتالًا بمزيد من الهمة. لكن لم يكن هناك مال لدفع أجورهم؛ لذا تضافرت «حكومة اللصوص» — وهو الوصف الذي أطلقه مجلس الأمن الدولي فيما بعد على العصابة المحيطة بموبوتو — لتوجيه ضربة أخيرة. كانوا قد حصلوا على مباركات ضمنية من الدوائر ذات النفوذ في بروكسل وباريس، وكان بنك زائير أداة طيِّعة في أيديهم.

في منتصف عام ١٩٩٣م، فيما كانت اللمسات النهائية تُوضع على خطة لإصلاح العُملة، التمس رئيس الوزراء المؤقت فوستان بيرندوا شركة طباعة نقد جديدة لطبع عُملته المخطَّط طرحها «الزائير الجديد». لم تكن تلك هي المرة الأولى. فقبل ذلك بعام، كانت هارِسون آند صنز البريطانية (جزء من مجموعة لونرو) قد طبعت أوراق نقد جديدة فئة ٥ ملايين زائير، لكن هارِسون لم تُعطَ أجرًا على ذلك. كان هناك آخرون يُحاربون للحصول على مستحقاتهم. كانت زائير مُعسرة رسميًّا. وُصف الاتجاه الجديد نحو التنويع رسميًّا بأنه جاء استجابةً لما حدث من تعثُّر في الطاقة الإنتاجية في أوتل دي مونيه، وكرغبة في تأمين تكاليف طباعة أقل. كانت هناك فعلًا شكاوى من قبل بشأن سعر النقد الذي تفرضه جيزيكه أوند ديفريَنت، وبشأن الواردات المفرطة الغلاء من المواد المسانِدة لطبع النقد في مطبعة زائير الحكومية. بل إنَّ صندوق النقد الدولي اضطر إلى التعامل مع هذه المسألة فيما بعدُ. سرعان ما اتضح أن السعي وراء تكاليف طبع أقل ليس له علاقة بهذه المناورة الأخيرة.

أجرى «المؤتَمَنُون على أسرار رئيس الحكومة» مكالمات مع العديد من طبَّاعي النقد الأوروبيين. قالوا إن لديهم «طلبية طباعة سرية للغاية» يعرضونها؛ سرية لدرجة أنه لا يمكن حتى مناقشتها مع بنك زائير. كل شركات طباعة النقد التي تم الاتصال بها طلبت إعفاءها من هذه المهمة. أخيرًا عُهد بهذه المهمة إلى جوزيفينو هيرناني دي فرايتاس فيجاس، رئيس الغرفة التجارية البرازيلية الزائيرية، ورجل لبناني المولد اسمه نعيم

خنافر، صاحب شركة إجيمكس التجارية الكائنة في أنتويرب. كان خنافر قد أقرض رئيس وزراء زائير بضعة ملايين من الدولارات، على افتراض أنها من أجل طبع الأوراق الجديدة. كان الثنائي البرازيلي اللبناني غير معروف في مجال أوراق النقد الدولي. أُعطي فيجاس وخنافر منفردَين صلاحية تنفيذية منحهما إياها محافظان مؤقتان مختلفان لبنك زائير الوطني. كان هناك منطق وراء هذا التشويش. اتصل كلا الرجلين بالمطبعة الحكومية البرازيلية كازا دا مويدا دو برازيل، لكنها رفضت العقد متعلِّلة بأزمات تتعلق بالطاقة الإنتاجية. كان الدافع الحقيقي للرفض — كما قيل لاحقًا في الملف التحقيقي بالإنتربول — هو طلب إجيمكس طبع إصدارات أوراق نقد موازية تحمل أرقامًا مكرَّرة. كان البرازيليون قد فهموا فيما يبدو طبيعة هذه الصفقة المشبوهة. أخيرًا أُرسي هذا العقد على تشيكوني كالكوجرافيكا بعد الوصول إليها من خلال شركة طباعة النقد الحكومية الأرجنتينية، التي فوتحت أيضًا في هذا الشأن.[12] كان أرماندو جوستانيان، رئيس كاسا دي مونيدا الأرجنتينية، شخصية أخرى مليئة بالحيوية تنتمي لعصابة منعم، رئيس الدولة. كان جوستانيان قد سبق له العمل عدة مرات مع الأخوين تشيكوني بطرق تخلو من الشفافية.

لم تمضِ هذه الأفعال دون أن تلفت الانتباه. في منتصف عام ١٩٩٣م تلقَّت جيزيكه أوند ديفريَنت استفسارًا من مجموعة الورق الإنجليزية الفرنسية آرجو وِجنز بخصوص توريد خيوط زائير الأمنية من خلال بابييرفابريك لويزنتال. لم تُفصح آرجو وِجنز عن عميلها، وهو شيء طبيعي في هذه الصناعة. عندما استفسرت جيزيكه أوند ديفريَنت من بنك زائير عن صحة هذا الطلب كإجراء روتيني، قيل لها إنه لا يوجد مانع من التوريد. كان هناك أيضًا خطاب غير اعتيادي بالمرة من سفارة البرازيل في بروكسل إلى جيزيكه أوند ديفريَنت يطلب من شركة ميونخ الامتثال. بعد ذلك بفترة قصيرة، طلب بنك زائير من أوتِل دي مونيه تسليم المواد المساندة الموجودة في عهدتها؛ لأنه ستكون هناك حاجة إليها في إنتاج الألواح الطباعية. علمت شركة ميونخ بهذا من فريق الفنيين التابع لها في مسرح الأحداث. عندما سألت الشركة من جديد بنك زائير عن هذا، قيل لها إنها ينبغي أن تكفَّ عن مناقشة هذه المسألة وإلا فإنها تخاطر بخسارة كل أعمالها في زائير.

سرعان ما عُرف أن شركة الطباعة هي تشيكوني. كانت تعكف على طبع أوراق الزائير والزائير الجديد بهمة عالية. في البداية، طلبت شركة طباعة النقد الأرجنتينية الخاصة هذه من بنك زائير تأكيد الطلبية. وبعد ذلك كان فيجاس في البداية ومن بعده

خنافر هما وحدهما اللذان وافيا شركة الطباعة هذه بوثائق الطبع وتأكيدات الطلبية القاطعة. لم تحصل تشيكوني على تأكيدات مباشرة إضافية من بنك زائير، على الرغم من أنَّ هذا كان هو الإجراء المعتاد. كانت خزانة البنك المركزي خاوية. لكن زعماء عصابة مؤامرة التزييف اكتشفوا طريقة مذهلة لتمويل طبع أوراق النقد، وأعني «حركة أبدية» لصنع النقود. بُودلت أول دفعة سُلِّمت إلى البنك الوطني من أوراق النقد بدولارات، كما اكتشف الإنتربول فيما بعد، ثم استُخدمت هذه الدولارات لطلب المزيد من أوراق النقد من تشيكوني. عندئذٍ طُرحت هذه الأوراق الإضافية مباشرة للتداول دون المرور على بنك زائير. تولَّت شركة نيو آير تشارتر سيرفِس آيرفريت البلجيكية الزائيرية للنقل الجوي عملية النقل حسب رغبةِ مَن أمروا بالطلبيات. لم تحصل تشيكوني قط على تأكيد بأن شحنة أوراق النقد التي أرسلتْها وصلت فعلًا إلى بنك زائير. توجَّهت الجسور الجوية من أوراق النقد بهذه الطريقة إلى مقر سكن موبوتو في أدغال جبادوليت؛ حيث استُخدم المال لدفع أجور حرسه الشخصي، أو حُوِّل المال إلى المناطق التي يسيطر فيها جنرالاته على تعدين الماس والذهب والكولومبايت-تانتالايت (كولتان)، وهو معدن نادر يكثر استخدامه في الأجهزة الإلكترونية الصغيرة. خطأٌ صغير وقع في مطلع سبتمبر من عام ١٩٩٤م؛ إذ وصل ٣٠ طنًّا متريًّا من أوراق النقد إلى مطار كينشاسا، وهي شحنة لم يكن لدى بنك زائير عِلم بها، فصودرت الشحنة، وعندما علم البنك الوطني بوصول شحنة أخرى إلى كينشاسا، حرصت الشرطة العسكرية التي تم تنبيهُها على غلق المطار مؤقتًا وحوَّلت مسار الطائرة إلى المناطق الداخلية حيث لم يَعُدْ بإمكان بنك زائير التدخل. على الرغم من ذلك، وكما روت الصحافة، تسنَّتْ مصادرة شحنة تحتوي على ٥٠ مليون ورقة نقد في مبانداكا. وفي واقعة أخرى، تم اعتراض ٢٠ مليون ورقة.

وعلى الرغم من أن بنك زائير كان مسئولًا عن إنتاج النقد وإصداره، لم تكن لديه أدنى فكرة عن عدد الأوراق التي دخلت البلد. لم يعرف أين ولا متى. وقد جزم بوجود ازدواجية واسعة النطاق في الترقيم. في بعض الأحيان وكما كشفت سجلات الشرطة، كانت الأرقام ذاتها تظهر على ثلاث أوراق نقد، وبالأخص فيما يتعلَّق بالفئات الكبيرة. كانت توليفات الحروف والأرقام — ما يسمَّى بمسلسلات الترقيم — المستخدمة هناك قد سبق لأوتِل دي مونيه استخدامها، لكن دون أن تتأثر مسلسلات ترقيم جيزيكه أوند ديفريَنت التي استمرت أيضًا في الطبع لزائير. ظهرت أوراق نقد من الفئة ذاتها لكن بتباينات طفيفة في طبع الخلفية. كانت الصحف المحلية تعجُّ بتقارير حول وابل أوراق النقد.

عندما حُسِّنت الخصائص الأمنية لأوراق الزائير، سرعان ما ظهرت أوراق زائفة غير قانونية تشتمل على تحسينات مطابقة لهذه الخصائص. لقد صُنعت استنادًا إلى الأصول، وكانت مطابقة للأوراق المعتمدة للتداول. صعَّب هذا تمييزَها حتى على الخبراء. لم يَعُدْ هناك أدنى شك في عدم قانونية هذه العملية. وكان واضحًا أنه حتى القوات المسلحة ضالعة في هذه المسألة، بالإضافة إلى مَن يشغلون المستويات العليا داخل البنك المركزي؛ إذ إن المجهود اللوجستي اللازم لنقل مئات الأطنان من أوراق النقد كبير. في هذه الأثناء، عُيِّن مرة أخرى رئيس جديد للوزراء هو كِنجو وا دوندو ومحافظ جديد لبنك زائير هو باتريس دجامبوليكا لوما أوكيتنجونو، فألغيا فورًا، في أعقاب واقعة مطار كينشاسا، صلاحيتَي التوقيع التنفيذيتين الممنوحتين لفيجاس وخنافر. في الوقت نفسه، حدَّدت القيادة العليا لشرطة زائير، في رسالة تلكس إلى الإنتربول، تشيكوني كالكوجرافيكا باعتبارها شركة طباعة أوراق النقد غير القانونية. لم يكن «اللغز» بذلك القدْر من السرية على أيِّ حال. أُمرت تشيكوني بوقف الطبع فورًا. على الرغم من ذلك، غادرت ٥٠ مليون ورقة أخرى من فئة ٥٠٠ زائير جديد بوينس آيرس قاصدة زائير دون أن يكون هناك أمر طبع من بنك زائير لهذه الشحنة أيضًا. لقد استمر ببساطة سيل أوراق النقد غير القانونية.

بعد طرد موبوتو من الحكم، بدأتْ شركة طباعة النقد الأرجنتينية استعداداتها لطبع دفعة أخرى من أوراق الزائير الزائفة، هذه المرة لرئيس الدولة الجديد لوران كابيلا. عندئذٍ تدخَّل بنك زائير والإنتربول مباشرةً في بوينس آيرس ووجدا ٥٢ مليون ورقة نقد أخرى وأكثر من ٢٤٠ طنًّا متريًّا من الورق تحمل صورة موبوتو كعلامة مائية داخل سرداب تشيكوني. كان هذا الورق سيكفي لطبع ١٨٥ مليون ورقة أخرى. اضطر بنك زائير إلى شراء الـ ٥٢ مليون ورقة للحيلولة دون تداولها بشكل غير قانوني في زائير أيضًا. ولم يُعثَر على أثرٍ لنحو ٢٧٠ مليون ورقة نقد هي بقية المخزون المطبوع الذي سُلِّم إلى زائير. اضطرت تشيكوني في النهاية إلى الالتزام رسميًّا بالتوقف عن طبع أي أوراق نقد أخرى غير مصرَّح بها لزائير. فيما بعد كشف تحقيق بمساعدة الإنتربول وسلطات الشرطة الوطنية أن تشيكوني حصلت على نحو ١٢٠٠ طن متري من ورق طباعة النقد بين أكتوبر ونوفمبر من بورتالز، التي كانت لها تشيكوني بمنزلة الوكيل في أمريكا اللاتينية، كما اشتُري أيضًا في الفترة ذاتها أكثر من ١٠٠ طن من أرجو وِجِنز، وأضيفت الخيوط الأمنية إلى هذا الورق في بابيرفابريك لويزنتال. كان التوريد معتمَدًا

من بنك زائير. كانت كمية الورق الإجمالية ستكفي لإنتاج ما يزيد عن ٨٠٠ مليون ورقة نقد بكثير. من بين هذه الكمية، سُلِّمت ٣٧٠ مليون ورقة فعلًا إلى بنك زائير، أو ممثِّليه. هذه وحدها كانت مغطاة بأمر الطبع من البنك الوطني، بغضِّ النظر عن النوايا من وراء الأمر بهذه الطلبية.

كانت القيمة الاسمية النظرية لكمية أوراق النقد البالغة نحو ٨٢٠ مليون ورقة هي ١٫٢٥ مليار دولار عند تحويلها بسعر صرف اليوم. كانت المعادن الثمينة والنادرة من ذهب وكولتان وكوبالت ونيوبيوم، وبالأخص الماس، تُشترى بالزائير، وكان كل هذا يُنقل جوًّا خارج البلاد ويُباع بالدولار في العواصم الغربية. كان الماس يذهب إلى أنتويرب، مركز صقل الماس الدولي. لعبت إجيمكس البلجيكية، المتخصصة في تجارة الماس والذهب، دورًا رئيسًا في هذا.[13] كل هذا كان يعني خلق كمية هائلة من السيولة ذات عواقب كارثية على الاقتصاد الوطني الزائيري الذي كان متضررًا بشدة. معدل التضخم الذي كان يقترب من ٣٠٠٠ في المائة عام ١٩٩٣م، أصبح أسرع في عام ١٩٩٤م، على الرغم من إصلاح العملة، ليصل إلى ١٠٠٠٠ في المائة. انخفض سعر صرف العملة الوطنية أمام الدولار في الفترة ذاتها من ٣ زائيرات جديدة إلى ٤٤٠٠ زائير جديد. كانت الضربة القاضية لاقتصاد زائير، وكانت بداية النهاية لنظام موبوتو سيسيسيكو المروع؛ حيث أُطيح به من الحكم عام ١٩٩٧م، ولم يَعِشْ طويلًا بعدَها.

كان الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة يراقب بعناية حالة تشيكوني منذ فترة. كان رئيس الاتحاد هو مانفرد بِك، الرجل المسئول عن أوراق النقد والورق المُؤَمَّن في جيزيكه أوند ديفريَنت. كان المحافظ الجديد للبنك الوطني قد أطلعه على النقود المشتبه في زيفها في أغسطس عام ١٩٩٤م. جاءت هذه المعلومات ردًّا على استفسار ميونخ في كينشاسا بشأن طلبية خيوط مُؤَمَّنة جديدة من أرجو وِجنز، وهي الطلبية التي لم تَعُدْ معتمَدة. بعد ذلك بفترة قصيرة، فاتح عملاء شرطة ولاية بافاريا جيزيكه أوند ديفريَنت بطلب من الشرطة الاتحادية والإنتربول. كان لدى بك، باعتباره العضو المسئول بإدارة جيزيكه أوند ديفريَنت، أكثر من سبب ليغضب من تشيكوني، الشركة المنافسة لشركته. لكنه كان يرى، بصفته رئيس الاتحاد، أن تصرُّف تشيكوني كالكوجرافيكا يمكنه تهديد سمعة كل شركات طباعة النقد الخاصة ذات التدابير الأمنية الصارمة. في المنافسة التقليدية بين شركات طباعة النقد الخاصة والحكومية، يوجَّه الاتهام مرارًا وتكرارًا إلى شركات طباعة النقد الخاصة بأنها شركات هدفها الربح قد تضرب عُرض

الحائط بأعراف طباعة النقد. وقد خالفت تشيكوني كالكوجرافيكا العديد من الوصايا الاعتيادية لهذه الصناعة في آنٍ واحد.

كان رئيس الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة يرجو التوصل إلى اتفاق سريع بين بنك زائير وتشيكوني بحيث يمكن دفن المسألة دون ضجيج. بطلب من رئيس الاتحاد، عُقد اجتماع في أكتوبر عام ١٩٩٥م في مقر جيزيكه أوند ديفريَنت بين عدد من ممثلي بنك زائير وتشيكوني كالكوجرافيكا، التزمت فيه تشيكوني، في محضر رسمي وقَّعت عليه هي وبنك زائير، بأن تسلِّم خلال أسبوع كلَّ المراسلات المتبادلة بشأن طلبيات الطباعة، وتذاكر الشحن الخاصة بمشتريات الورق، والوثائق الخاصة بطبع أوراق النقد واستهلاك الورق، وتفاصيل الفئات التي طُبعت، وكلَّ مستندات الشحن الخاصة بشحنات أوراق النقد مع إقرار الاستلام، وقيود الدفاتر المحاسبية المتعلقة بالمدفوعات، إلخ. بإيجاز، غطَّى هذا الالتزام كل الأشياء التي ظلت شركة طباعة النقد الأرجنتينية محتفظة بها في انتهاك واضح لممارسات صناعة الطباعة ذات التدابير الأمنية الصارمة. كان يفترض أيضًا أن تُعدِم تشيكوني الـ ٢٤٠ طنًّا متريًّا المتبقية من ورق طباعة النقد. لم يكن هذا الورق قد مرَّ عبر الجمارك بعد؛ لأن تشيكوني كانت ترجو إعادة تصديره.

قُدِّر لاجتماع ميونخ أن تكون له تداعيات غير متوقَّعة؛ حيث أكَّد ممثلو تشيكوني فيما بعد أنهم لم يَطَّلِعوا مسبقًا على الغرض من هذا الاجتماع ولا مَن سيحضره. قالوا إن بِك غَلَبَهم على أمرهم مُعزِّزًا بذلك مصالحه التجارية بفضل منصبه في الاتحاد. استغلَّت تشيكوني هذين الادعاءين كمبرِّر لعدم الوفاء بالالتزامات التي وافقت عليها خطيًّا. خلال زيارة رسمية إلى ألمانيا في نوفمبر عام ١٩٩٥م، طلب رئيس الوزراء كِنجو وا دوندو من الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة المساعدةَ خلال اجتماع في بون مع بِك وبحضور ممثلي الحكومة الألمانية والسفير الألماني في زائير. ربما لم يكن هذا الالتماس للمساعدة مقنِعًا بالكلية؛ بما أن أجوبة معظم الأسئلة التي أثارتْها هذه الفضيحة كانت موجودة في كينشاسا. لكنَّ المتآمرين في بنك زائير خَشوا على حياتهم وآثروا الصمت. وقد اتضح أنه لا الحكومة الزائيرية ولا بنكها الوطني وجَّهَا قط اتهامات إلى تشيكوني كالكوجرافيكا.

كان الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة منظمة تفتقر إلى القوة، وكانت لوائحه قد صيغت صياغة ملتبسة ولا تتضمَّن إمكانيات اتخاذ إجراء تأديبي ضد أحد

أعضائه. ثار هناك جدل ساخن حول هذا الموضوع في الاجتماع السنوي للاتحاد في أمستردام في خريف عام ١٩٩٦م. لم يشأ بعض الأعضاء استبعاد احتمال أن يكون الأمر برمته في الحقيقة يتعلَّق باستبعاد منافس صعب مما يسمَّى العالم الثالث؛ ومن ثم رفضت تشيكوني بعناد تسليم الوثائق أو إعدام الورق، ونجحت في هذا. وكبديل عن ذلك، طالبت تشيكوني بنك زائير وجيزيكه أوند ديفريَنت بشراء الـ ٢٤٠ طنًّا متريًّا من الورق بقيمتها البالغة ٣٫٧ ملايين دولار. لم يكن استبعاد تشيكوني من الاتحاد قد طُرِح بعدُ للمناقشة في هذه المرحلة. في مذكرة طويلة طولًا مملًّا ومنمَّقة بالتفاصيل القانونية، حاول محامٍ ألماني وكَّلتْه تشيكوني أنْ يُبرهن على الممارسات التنافسية غير العادلة من جانب جيزيكه أوند ديفريَنت وإساءة استعمال المنصب من قِبَل رئيس الاتحاد. وقد أحبط هذا مساعيَ الاتحاد للحيلولة دون إذاعة القضية على الملأ. في خضم هذه المواجهة الوشيكة، تفجَّرتْ فضيحة طباعة جديدة كان من شأنها أن تحسم مصير تشيكوني كالكوجرافيكا كشركة لطباعة النقد.

دنانير بحرانية «أصلية زائفة»

في أبريل عام ١٩٩٧م، أُتيحت لتشيكوني كالكوجرافيكا إمكانية طبع نقد لصالح إمارة البحرين الصغيرة جدًّا التي يسكنها ٦٣٠ ألف نسمة. كان طبع ٧ ملايين ورقة فئة ٢٠ دينارًا بسعر ٥٤ دولارًا لكل ١٠٠٠ ورقة سيُدِرُّ ٣٧٥٠٠٠ دولار بالضبط. كانت الطلبية هزيلة نوعًا ما، لكنها كانت تعطي تشيكوني فرصة اقتحام سوق دول الخليج الثرية المُربحة، وهي سوق كانت تهيمن عليها شركة دي لا رو فيما سبق. ومن جديد، جاء استفسار البحرين بوساطة من جوزيفينو فيجاس، الرجل المعروف من قبلُ من واقعة الاحتيال الزائيرية. كان فيجاس قد انتزع طلبيَّة من الشركة الفرنسية فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير لطبع ١٫٢ مليار ورقة كوانزا معدَّلة لصالح أنجولا، وعُيِّن ممثل تشيكوني كالكوجرافيكا في أفريقيا. جاءت فكرة الضربة البحرانية من (ريتشارد) نوزي موامبا مونانجا، رئيس اتحاد كرة القدم الكنغولي آنذاك، الذي كان، وفقًا لتقارير صحفية، ضالعًا في صفقات ماس حتى إطاحة موبوتو. ربما كانت كلمة «نَهْب» هي الأنسب لتوصيف هذه الحالة. كان اسم موامبا قد برز بالفعل فيما يتصل بفضيحة أوراق النقد في زائير. فعندما صودر الـ ٣٠ طنًّا متريًّا من أوراق النقد في مطار كينشاسا،

كان موامبا في الموقع منتظرًا الشحنة، فدخل السجن لفترة وجيزة، لكن موبوتو أوعز بإطلاق سراحه.

تلت ذلك عملية احتيالية أُعدَّت بدقة بالغة ما كانت هوليوود لتصل إلى ما هو أفضل منها. وصفت صحيفة لوموند الفرنسية هذه العملية بالتفصيل في مقالات عدة سمحت لها من أجلها الشرطة السويسرية على الأرجح بالاطلاع على ملف التحقيق.[14] كان تكشُّف أحداث هذه العملية الاحتيالية يُذكِّر بقوة بفضيحة الاحتيال السالفة الذكر التي وقعت في البرتغال في منتصف عشرينيات القرن العشرين، وهي الواقعة التي استطبع فيها أرتور فرجيليو ألفيس هيس — وهو برتغالي قدَّم نفسَه على أنه مبعوث خاص لبنك البرتغال — عدة ملايين من أوراق النقد فئة ٥٠٠ إسكودو بواسطة مطبعة ووترلو آند صَنْز البريطانية بتقديم وثائق زائفة. كان يُفترض أن هذه الأوراق مخصَّصة لمستعمرة أنجولا البرتغالية. لم تواجه الأوراق المقلَّدة تقليدًا فائقًا، التي كان يصعب تمييزها عن الأوراق الأصلية الصادرة عن بنك البرتغال، مشكلةً في التداول، وحظيت بتوزيع واسع النطاق. عندما اكتُشفتْ عملية الاحتيال في النهاية بمحض المصادفة — حين اكتَشَفَ صرَّاف ورقة زائفة تحمل ترقيمًا مطابقًا لترقيم ورقة أصلية — اقترب البلد من شفا الإفلاس. وأما مطبعة ووترلو آند صَنْز، وكانت واحدة من كبريات شركات طباعة النقد في العالم آنذاك، فلم تتعافَ قط من فقدانها الموثوقية على هذا النحو، وأخيرًا استولت عليها شركة دي لا رو.[15] وربما اقتُبس سيناريو ضربة البحرين من هذه الفضيحة.

كانت البداية بتشكيل وفدَيْن بقيادة موامبا وفيجاس وصلا إلى بوينس آيرس في خريف عام ١٩٩٧م، مقدِّمين أنفسَهم كمفوضين عن صاحب السمو الملكي فيصل بن مشاري بن عبد العزيز آل سعود، وطالبا بالقيام بجولة في مطبعة النقد نيابةً عن مؤسسة نقد البحرين. أُعجِب الوفد بمستوى الجودة الفنية لتشيكوني كالكوجرافيكا. بعد ذلك بفترة قصيرة، أعلن الأمير عن زيارة شخصية، فحُجز له برسالة فاكس جناحٌ كامل في فندق ألفير بالاس، أرقى فنادق بوينس آيرس؛ لأنه — كما هي العادة بين شيوخ النفط — سيسافر بصحبة حاشية كبيرة من الحراس الشخصيين والسكرتارية الخصوصيين، بالإضافة إلى خادمة لزوجته المرافقة له. لفت الحجز الانتباه؛ لأنه تعرَّض مرتين لتغييرات كبيرة ثم أُلغي بالكلية في النهاية. قدَّم «سكرتيرٌ» للأمير اعتذارًا مهذبًا لإدارة الفندق بالفاكس، قائلًا إنه «ينفِّذ الأوامر» فحسب. المصادفة أن الفاكس لم يُعطِ العنوان كاملًا، وإنما اكتفى بمجرد ذكر صندوق بريد في الرياض. بدلًا من الأمير، وصل توكيلٌ قانونيٌّ

محرَّرٌ من مؤسسة نقد البحرين في مطلع ديسمبر يُفترض أنه مَمْهُورٌ بتوقيع رئيس وزراء الإمارة الذي كان أيضًا رئيس مؤسسة نقد البحرين. بموجب هذا التوكيل، تم تفويض شيخ يُدعَى محمد بن سعد العجمي، مدير أمانة المجلس التنفيذي، لإبرام العقد مع تشيكوني لطبع أوراق النقد. جرى توقيع العقد من جانب إكتور تشيكوني والشيخ سعد العجمي حسب رغبة العميل بفندق هيلتون جوهانسبرج في جوهانسبرج في منتصف يناير ١٩٩٨م. وقد علَّل موامبا اختيار هذا المكان لانسجامه تمامًا مع خط رحلة كلا الشريكين. في هذا الاجتماع، أثبت الشيخ هُويته من خلال النسخة «الأصلية» للتوكيل التنفيذي. اضطر إكتور تشيكوني وفرانكو لاجو، مدير الطباعة الذي سافر معه، فيما بعد إلى الاعتراف بأنه لم يلتقِ أحدٌ مِن شركتهم قط مِن قبل بالشخص الذي يُفترض أنه مدير بمؤسسة نقد البحرين. ومع ذلك كان الجميع في تلك اللحظة مبهورين بالشخص الوقور النحيل الذي يرتدي ثوبًا أبيض ولا يُدخِّن ولا يشرب الكحول. بدا من المعاملة الخاصة من جانب طاقم خدمة الفندق أنهم يعرفون الشيخ، وهي ملاحظة طمأنت قلب تشيكوني ولاجو.

شرع الأرجنتينيون في استعداداتهم للطبع. طلبوا نحو ٨ أطنان مترية من الورق المُؤَمَّن بعلامة البحرين المائية من أرجو وِجنز الإنجليزية الفرنسية، والحبر من سيكبا السويسرية. طُلب نظام الترقيم بالأرقام العربية، حسبما حدَّد العميل، من أتلانتيك تسايسر التي كانت آنذاك لا تزال شركة أمريكية. شرع قسم إعداد النُّسخ الأصلية في تشيكوني في صنع الألواح الطباعية. كان النموذج المستخدَم ورقة من فئة ٢٠ دينارًا طُبعت بمعرفة شركة دي لا رو. مثل هذا النوع من القرصنة أو التقليد هو في الحقيقة شيء مستهجن في هذه الصناعة؛ لأنَّ فيه شيئًا من التعدِّي على حقوق الآخرين. لكن الشركة رضخت لرغبة العميل. خلال هذه الفترة كانت كل الاتصالات والتنسيق بين شركة طباعة النقد ومؤسسة نقد البحرين تمرُّ من خلال فيجاس وموامبا. لم يكلِّف أحدٌ في تشيكوني نفسَه عناء طلب تعقيب خطِّي مستقل من المؤسسة، ولا قام أي ممثل عن تشيكوني قط بزيارة إلى المنامة. توجَّه روبرت مولينا، مدير مبيعات تشيكوني، وفيجاس وموامبا فعلًا إلى الإمارة بصحبة الألواح الطباعية في مارس من العام ذاته للحصول على الموافقة على الطبع وتأكيد الطلبية، وأثناء توقُّفهم الإلزامي خلال الرحلة في العاصمة السعودية الرياض، قيل لهم في صالة كبار الزوار إنهم لن يحتاجوا إلى السفر إلى المنامة؛ لأن صاحب السمو الملكي خارج البلاد لأداء فريضة الحج في مكة وسوف يستقبلهما

هنا. جرى الاجتماع في القصر الملكي في الرياض، وهناك لم يلتقِ مدير مبيعات تشيكوني إلا الشيخ سعد العجمي، مدير مؤسسة البحرين المفترض. جرى أيضًا اجتماع قصير مع شخص آخر قُدِّم إليهم على أنه الأمير عزيز آل سعود، وهو الأمير نفسُه الذي لم يتمكَّن من المجيء إلى بوينس آيرس. أجرتِ المجموعة معاينة فنية لمسوَّدات أوراق النقد وأخذوها معهم، وفي اليوم التالي أعادها فيجاس ومواميا إلى ممثل تشيكوني ممهورة بختم الموافقة المطلوب.

صار بمقدور تشيكوني عندئذٍ أن تبدأ عملية الإنتاج، لكن على سبيل الأمان، كانت بوينس آيرس ما زالت تريد الحصول على توقيعات الشيخ سعد العجمي وتفويض موثَّق رسميًّا من مؤسسته، بما في ذلك توقيعات مجلسه التنفيذي. لكن السفارة السعودية، التي كانت تمثِّل المصالح البحرانية في بوينس آيرس، لم يكن في حوزتها أيُّ توقيعات رسمية كنماذج. بدلًا من ذلك، وصل خطاب من المؤسسة في مطلع أبريل، ممهور من جديد بتوقيعات المجلس التنفيذي ومزيَّن على الظهر بالعديد من الأختام من السلطات السعودية. كان يفترض أن يؤكِّد هذا الخطاب أصالة توقيعات المجلس التنفيذي للمؤسسة. في هذا الخطاب، قال صاحب السمو إن البحرين لا ترغب في نقل تعليمات من خلال سفارات بلدان أخرى بسبب السرية الشديدة لطلبية طباعة النقد. قال أيضًا إن البلدان الأخرى لم يكن ليُطلب منها توثيق التوقيعات رسميًّا. واختتم الخطاب بعبارة: «كثير من العمل في انتظاركم.» لكن تشيكوني طلبت من وزارة الخارجية الأرجنتينية توثيق الخطاب والتفويض المترجمين. وكانت محاولة عقيمة كما سيتبيَّن فيما بعد.

بعد خمسة أسابيع، كان كل شيء جاهزًا للشحن. أُرسِل نحو ٨ أطنان مترية من أوراق النقد في الطريق إلى المنامة على متن طائرة بوينج ٧٠٧ في ثلاث شحنات بتواريخ ١٨ مايو و٢٥ مايو و٨ يونيو من عام ١٩٩٨م. من جديد، تولى ناقل جوي بلجيكي زائيري مسجَّل في كينشاسا عمليةَ النقل حسب رغبة العميل. كان اسم الناقل هذه المرة سبيس أفييشن سيرفيسِز. كان الفريق المكلَّف بتأمين عملية النقل يتألف بالكلية من أشخاص حُدِّدوا سابقًا بمعرفة البحرين، بأسمائهم وجوازات سفرهم، على افتراض أنهم ممثلون لمؤسستها. دُفع الثمن عاجلًا، وإنْ على أقساط، ونقدًا في جزء منه.

مضت ثلاثة أسابيع بين الشحنتين الأولى والأخيرة، وهو وقت وفير لتقديم استفسار إلى العميل. لكنْ لم يرَ أحد في تشيكوني قط ضرورة الاتصال بالمؤسسة للاطمئنان على تمام نقل الشحنات الثلاث كما ينبغي. علاوة على ذلك، لم تَقُمْ تشيكوني بإعادة أيٍّ من

الألواح الطباعية إلى العميل، وهو ما بدَّد فرصة أخرى للرقابة غير المباشرة على الأقل. ادَّعى الأرجنتينيون فيما بعد أنهم لم يكونوا على دراية بأنَّ الشحنات التي أرسلوها لم تصل البتة إلى المنامة، وأنهم لم يعلموا بهذا إلا فيما بعد. في الواقع كان سيسْهل عليهم أن يعرفوا؛ لأن الرجل اللبناني هو الذي صاحَبَ الرحلات الجوية انطلاقًا من بوينس آيرس، وهو ذاته المسيو خنافر الذي سبق أن ساعد على تنفيذ عملية الاحتيال الزائيرية. ذهبت أول شحنة تضم ٤٠ مليون دينار بحراني إلى نيامي عاصمة جمهورية النيجر، وأما الشحنتان الأخريان وقيمتهما ١٠٠ مليون دينار بحراني، فتم تفريغهما في العاصمة التشادية إنجمينا. كانت هذه المطارات كلها تحت سيطرة القوات المسلحة الفرنسية، وفي الحالات الثلاث كان هناك مواطنون فرنسيون ينتظرون الشحنات. كذلك تضمنت إحدى الرحلات أيضًا بين حمولتها طائرة خفيفة، هدية للزعيم المحلي. ثم بدأ الفصل الأخير من هذه الدراما.

الدينار البحراني مربوط بالدولار، وهو قابل للتحويل بحرية. في ذلك الوقت، كان العشرون من دنانير إمارة البحرين تساوي ٥٥,٢٠ دولارًا. كانت قيمة أوراق الدينار «الأصلية الزائفة» (وهو الاسم الذي سرعان ما أُطلق عليها) نحو ٣٦٧ مليون دولار. سرعان ما وجدتِ الأوراقُ طريقَها إلى أوروبا، ومنها إلى الشرق الأدنى. بل قبل إرسال تشيكوني شحنتها الثالثة، نجح وسيط دون أيِّ مشكلة في تغيير ٧٥ ألفًا من الأوراق في شركة سي بي آر بيليه في باريس. يحتاج هذا المبلغ إلى ثلاث حقائب سفر كبيرة لحمله. كانت قيمة الصرف ٤ ملايين دولار. وتم الصرف، على الرغم من أنَّ الأوراق كانت بكرًا تمامًا ولم تُستعمل بعدُ، وتحمل أرقامًا متتالية. مكتب صرف العملة المتواري عن الأنظار الواقع في مركز تجاري في الشانزليزيه مشهور بتقديم أسعار أفضل من منافسيه عندما يريد العملاء بيع ما لديهم من دولارات. تشهد على هذه السمعة صفوف طويلة من السائحين على الشباك. كان حامل نقدية الأوراق البحرانية مغربيًّا، وقد تَبَاهَى بأنه كان مستشارًا خاصًّا للملك الراحل الحسن الثاني. ولإضفاء نوع من الشرعية على صرف الأوراق، قدَّم خطابَ توصية من مسئول حكومي رفيع في البحرين يُفترض أنه يريد استثمار أموال في فرنسا. بعد ذلك بفترة قصيرة، قام المغربي المثابر بتغيير كمية أخرى نظير ٧ ملايين دولار في لبنان.

في البداية لم يكن طاقم الرحلة المرافق للشحنة يعلم بكُنْه الحمولة، وعندما اكتشفوا ذلك أثناء رحلة غاب عنها خنافر، سارعوا إلى أخذ بعض رزم أوراق النقد البِكر. سرقوا

مبلغًا كبيرًا، لكن هذا تحديدًا كان سبب دمارهم؛ فعندما قدَّموا كَوْمتهم من الدنانير البحرانية الحديثة الطباعة التي تحمل أرقامًا متتابعة إلى أحد البنوك الخاصة في جنيف، ثارت شكوك موظَّف البنك، فوعدهم بمباشرة عملية الصرف، لكنه اتصل بالشرطة بدلًا من ذلك. بما أن طاقم الرحلة كان قد غادر سويسرا بالفعل، فقد أُغروا بالعودة إلى البلد بحُجةِ رغبة البنك في مناقشة إمكانيات استثمار متعدِّدة معهم، فقُبض عليهم فورًا لدى عودتهم. كان ذلك حظًّا عاثرًا بالنسبة إلى عملية الاحتيال برُمَّتها؛ لأن محاولة وسطاء آخرين صرف مزيد من المال في باريس عندئذٍ لم تَسِرْ على ما يرام. كان مسئولان رفيعان من تشاد ضالعَيْن في تلك المحاولة حسب تقارير صحفية. نصبت الشرطة فخًّها لمجموعة تريد أخذ «البضاعة» الملاحَقة في المطار في بروكسل تمهيدًا لعملية صرف. في حالتين أخريين، أُلقي القبض في دبي على دبلوماسيَّيْن قد وصلا من تشاد بعد العثور على كميات كبيرة من الأوراق فئة ٢٠ دينارًا «الأصلية الزائفة» البِكر في أمتعتهم. كما أحبطت أيضًا محاولات صرف في سوريا وسنغافورة.

المليون ورقة التي تم استبدالها (صرفها) في باريس من إجمالي أوراق النقد التي كانت تبلغ قيمتها ١٫٥ مليون دينار كانت بمنزلة استهلال لرحلة طويلة عبر مختلف البنوك حتى قدَّمتْها بنوك أجنبية إلى المؤسسة في البحرين لاستبدالها. اشتبهت المؤسسة في كَوْن الأوراق مزيفة، ومع ذلك اشترتْها قبل أن تُغادر آخر شحنة منها بوينس آيرس. ذكرت صحيفة فرنسية فيما بعد أن المؤسسة وافقت على شراء العُملة شريطة مبادلة النقدية في صورة مبالغ صغيرة؛ وذلك تجنُّبًا للإفصاح. ثم مضى نحو أسبوع لم يحدث فيه أيُّ شيء تقريبًا. قيل فيما بعدُ إنَّ هذا الوقت كان ضروريًّا من أجْل تقرير كون هذه الأوراق زائفة بما لا يَدَعُ أيَّ مجال للشك. لم تتصل مؤسسة نقد البحرين بتشيكوني كالكوجرافيكا إلا بعد مرور يومين على مغادرة آخر شحنة أوراق نقد. أكَّدت تشيكوني أن المتصلة موظفة سابقة بشركة دي لا رو التحقت بالعمل في المؤسسة. أبلغت المرأة الأرجنتينيين بالاشتباه في تزييفهم أوراق دينار. كذلك قالت تشيكوني إنه حتى المحامون الذين وكَّلتهم عندئذٍ مؤسسة نقد البحرين كانوا عادةً يعملون لدى شركة طباعة النقد البريطانية.[16] كانت الـ ٧ ملايين ورقة فئة ٢٠ دينارًا، بقيمتها الاسمية البالغة نحو ١٣٨ مليون دينار، تفوق القيمة الإجمالية للأوراق فئة ٢٠ دينارًا المطروحة رسميًّا للتداول في الإمارة. وبما أن أوراق الدينار «الأصلية الزائفة» يكاد يتعذَّر تمييزها عن الأوراق المُصدَرة بشكل قانوني، فقد سحبت المؤسسة كل أوراق النقد فئة ٢٠ دينارًا وتقدَّمت بطلب لطباعة أوراق نقد جديدة، هذه المرة بمعرفة شركة دي لا رو.

رأت تشيكوني كالكوجرافيكا أن الهجوم خير وسيلة للدفاع. في بوينس آيرس وُجِّهت اتهامات رسمية ضد الشيخ العجمي وآخرين. كانت تحقيقات الإنتربول وجهاز الاستخبارات السرية الأمريكي وأجهزة الشرطة الوطنية تَجرِي على قَدَمٍ وساقٍ حول العالم. امتدَّ نطاق التكهنات من اعتبارهم عصابة تزييف إجرامية محضة إلى محاولة مدفوعة سياسيًّا لزعزعة استقرار إمارة البحرين. تسكن البحرينَ أغلبيةٌ شيعيةٌ، لكنْ تحكُمُها القبضةُ الحديديةُ لأسرة آل خليفة السُّنِّيةِ. والقلاقل الداخلية ليست بالشيء النادر. والبحرين هي قاعدة الأسطول الخامس الأمريكي. وإيرانُ المجاورة تسكُنُها أغلبيةٌ شيعيةٌ، وقد ثارت شبهات حول رغبة استخباراتها في زعزعة استقرار الإمارة بالتنسيق مع جماعة معارضة في البحرين. مهما كانت دوافع المحرِّضين، فإنهم أخطئُوا في حساب شيء واحد خطير. كانوا يَعلَمون أن البحرين لم تُوقِّع بعدُ على اتفاقية جنيف لسنة ١٩٢٩م لمكافحة التزييف؛ ومن ثم كانوا يَرْجُون ألا ينخرط الإنتربول في القضية، وأنْ ينجوا بفعلَتِهم. كانوا مخطئين. تولَّى قُضاة فرنسيون كل القضايا المتصلة بالدنانير البحرانية «الأصلية الزائفة»، واستُدعِيَ بعض المواطنين الفرنسيين من أفريقيا على وجْه السرعة. لكنَّ القُضاة لم يَصِلوا إلى شيء. وعلى الرغم من القَبْض على موامبا في سويسرا وتسليمه إلى بلجيكا، فإنه تمكَّن من الفرار من الإقامة الجبرية إلى جنوب أفريقيا. كان الوسيط المغربي، وهو هشام منداري، قد عجَّل بالذهاب إلى فلوريدا، ولم يسلِّم إلى فرنسا حتى أوائل عام ٢٠٠٢م.[17] كذلك لم تقدِّم الإمارة مساعدة كبيرة في البحث عن زعماء العصابة الذين كانوا وراء هذه العملية التي أثارت الكثير من الاهتمام، وامتنعت عن توجيه اتهامات رسمية لتشيكوني، لكنها طالبت باعتذار وتعويض مقداره ١٠ ملايين دولار. منذ لحظة كشف المؤامرة، عارضت مؤسسة نقد البحرين بعناد السماح للقضية بالخروج إلى العلن. ومع ذلك فلا بد أنه كان لزعماء العصابة معاونون في مؤسسة نقد البحرين لتوريط الجار الكبير وهو المملكة العربية السعودية في المسألة. نَفَتْ سفارة البحرين في باريس، في خطاب إلى صحيفة لوموند نُشرت أجزاء منه، نفيًا قاطعًا أيَّ تورُّط من جانب موظفي الإمارة أو مؤسستها. بالإضافة إلى ذلك، رفض الأمراء العرب المشتبه في تورُّطهم في القضية استجوابهم من قِبَل محقِّقين أجانب رسميين، لكن إنتربول بوينس آيرس أبلغ رئيس الجلسة في التحقيق الأرجنتيني بأن هاتفًا خلويًّا استُخدم مرارًا في قضية التزييف يحمل رقم أحد أفراد الأسرة الحاكمة البحرانية البارزين، واستشهد بتقرير مُطابِق بتاريخ ٧ أبريل من عام ٢٠٠٠م صادر عن الإنتربول البحراني.

في الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة، الذي كانت قد تولَّتْ أمانته شركة طباعة النقد السويسرية الخاصة أورِل فوسلي، كان للفضيحة الجديدة الضالعة فيها تشيكوني وقع الصاعقة. كان القَلَق من تأذِّي سمعة الصناعة بأكملها واسعًا. دافع ممثلو شركة طباعة النقد الأرجنتينية عن أنفسهم في مواجهة الاتهامات بالتزييف بحجة مبتذلة، هي أنَّ ورقةَ دينارهم تختلف من سبع نواحٍ عن الورقة فئة ٢٠ دينارًا المطبوعة بمعرفة شركة دي لا رو والصادرة قانونًا بمعرفة المؤسسة. العلامة المائية على وجه الخصوص كانت مختلفة. قالوا إن مَن يفعل ذلك لا تكون في نيته التزييف. أوضحوا أنهم لم يتعاملوا مع الطلبية بأي نوع من السرية قط. لقد ذُكِرت مؤسسة نقد البحرين صراحة بصفتها العميل عندما طُلب الورق من أرجو وِجنز. بحث المجلس القانوني للأرجنتينيين عن نقاط الضعف في لوائح الاتحاد، الذي كان مقرُّه في زيورخ ويخضع لقانون الاتحادات السويسري. واكتشف شيئًا. تحوَّلت المناقشة في الاجتماع السنوي للاتحاد في أكتوبر عام ١٩٩٨م إلى مناقشة انفعالية على كلا الجانبين، وإن لم يستطع الأرجنتينيون إقناع الأعضاء. صوَّت كل الأعضاء الحاضرين بالإجماع على طرد تشيكوني كالكوجرافيكا من الاتحاد. على الرغم من ذلك، كان الطرد — أو البديل الذي درسوه وهو التفكيك الطوعي للاتحاد — يهدِّد بأن يتسبَّب في وضع قانوني معقَّد مع الأرجنتينيين لسنوات طويلة؛ ومن ثم تقرَّر اتباع نهج آخر. في اجتماع غير عادي للاتحاد عُقد في لندن في مطلع عام ١٩٩٩م، انسحب معظم الأعضاء من عضوية الاتحاد الذي كان ذات يوم رفيع المقام، دون أن يُحلَّ هذا الاتحاد. كان قرارًا راديكاليًّا. تبقَّى في عضوية الاتحاد، الذي كان مصيره إلى الهوان، تشيكوني كالكوجرافيكا، وكالكوجرافيًّا إي كارتيفالوري الكائنة في ميلانو، وأمريكان بنكنوت. قال مشاركون في الاجتماع الدرامي للاتحاد، ملتفتين إلى تلك الأحداث، إن هذا التصرف قلب الطاولة. كان ذلك مثالًا نموذجيًّا على «طبع النقد لَمَن يطلب»، حسبما أكد المطلعون على الصناعة فيما بعد. في مثل هذه الحالة المتفاقمة من إساءة التصرف، كان يمكن أن يتوقَّع المرء أن يتحمَّل المُذنِب العواقب وينسحب طواعية من الاتحاد، لكن تشيكوني لم تفعل هذا. لم يفعل القرار غير الإجماعي الكثير من أجل الأرجنتينيين. وعلى الرغم من المعارضة المريرة، شطب الإنتربول تشيكوني كالكوجرافيكا بعد ذلك بفترة قصيرة من قائمة مدعويه. كما لم تَعُد تشيكوني مُرحَّبًا بها في الملتقيات المهنية لصناعة طباعة النقد الرفيعة الأمن. بل وسرعان ما مُنِعتْ تشيكوني من تقديم

عطائها في إطار إرساء عقود لطبع أوراق نقد في أوروجواي، التي تقع على الضفة المقابلة لنهر ريو دي لا بلاتا؛ أي إنها تُطِلُّ على مطبعة تشيكوني كالكوجرافيكا.

في أثناء ذلك اضطرت شركة طباعة النقد الأرجنتينية هذه إلى التماس حماية قضائية من دائنيها. كان قَطْع علاقة البيزو بالدولار قد ركَّع تشيكوني كالكوجرافيكا. على الرغم من كل الأدلة، يَعتبر الأخَوَان تشيكوني أنفسَهما وشركتهما ضحية مؤامرة بتحريض من الشركات الثلاث الكبرى في عالم طباعة النقد، التي لم يكن يَعنِيها إلا الحفاظ على قبضتها الاحتكارية على السوق. ليس حتى كل المراقبين الأرجنتينيين المطَّلعين على هذه الدراما يوافقون على ذلك. هناك مستشار لمنعم شارك كثيرًا في مناقشات رئيس الحكومة السابق مع الأَخَوَيْن ينظر إلى الوقائع نظرة نقدية. وقد قال إن الاثنين استسلما لإغراء القوة. وخلص في حديث جرى في بوينس آيرس إلى أنهما بدَّدا أعظم رأس مال لدى الطبَّاع الرفيع الأمن، وهو جدارته بالثقة.

يتواصل التحقيق في فضيحة أوراق النقد البحرانية «الأصلية الزائفة». لن تكتمل على الأرجح صورة ما حدث أبدًا، أو على الأقل لن تُكشف للعلن. ويقال إن المملكة العربية السعودية والبحرين قامَا بتسوية الأمر داخليًّا. في مكان ما في قارة أفريقيا يوجد نحو ٢٥٠ ألفًا من هذه الدنانير البحرانية «الأصلية الزائفة» يتراكم عليها الغبار داخل مرآب. في صيف عام ٢٠٠٥م، عرض وسيط بيع هذه الأوراق البِكر، مقدِّمًا رزمة من أوراق النقد البِكر كإثبات. تحمل الأوراق ترقيمًا متتابعًا، وما زالت مغلَّفة في غلافها الأصلي. كانت ذات يوم سلعة رائجة، وما زالت تحتفظ ببعض بريقها. هذا مجرد شيء لا يُذكَر بالنسبة إلى صناعة الطباعة الرفيعة الأمن؛ فهي لديها هموم أخرى مرتبطة بصفقة القرن، وهي استحداث أوراق اليورو. في غضون عشر سنوات، ربما يتقرَّر أنه لم يهزَّ شيء أساس هذه الصناعة النخبوية بقوة ولم يغيِّرها بشدة كهذه العملة الموحدة. لقد حان الوقت لإلقاء نظرة أدقَّ على العملة الأوروبية الموحدة.

مخاوف تتعلق بالنقود

الفصل العاشر

لماذا أصبح اليورو منجم ذهب لصُنَّاع النقود؟

لا توجد منتجات صناعية كثيرة جدًّا في يومنا هذا ما زال بمقدور الأوروبيين أن يزعموا قيادة العالم فيها. وطباعة أوراق النقد في أوسع معانيها واحدة من صناعات القطاع الخاص التي ضَمِنت هذا النجاح. لذا ربما توقَّع المرء أن إنتاج عُملة أوروبا الموحَّدة الجديدة سيتمخض عن نموذج لورقة نقد يجمع بين الحداثة في التصميم، والكمال الفني في الأمن، والمعقولية في الثمن. وعلى الرغم مما بُذل من جهود جبارة، لم تُنجَز هذه المهمة الهائلة. صحيح أن تحويل العملة أُعِدَّ له حتى أدق التفاصيل؛ إذ تولَّى هذه المهمة — على طريقة هيئة الأركان العامة — الإسباني أوخينيو دومِنجو سولانس، العضو المُعيَّن بدائرة البنك المركزي الأوروبي، والفنلندي آنتي هاينونِن، مدير أوراق النقد، بالإضافة إلى البنوك المركزية الوطنية المعنية. مضى الأمر بسلاسة وبـ «معنويات عالية» كالتي تُميِّز المحتفلين بالعام الجديد، حسبما ذكرت الصحف في عموم أوروبا في اليوم التالي. كان الثلاثمائة مليون أوروبي لا يعرفون إلا القليل عن الجهود والمتطلبات التي تضمَّنتها التحضيرات الفنية التي استمرت عشر سنوات لهذه التجربة النقدية الكبرى. لكن لم يَغِب الغرور والطموح الفردي من جانب كل دولة من دول الاتحاد عن هذا المشروع المليء بالتحديات الاقتصادية والنفسية؛ حيث انتزعت الأنانية، الحاضرة دائمًا والمفهومة جيدًا، تسويات تدعو إلى التزام الحد الأدنى من القاسم المشترك على طول الطريق. وبهذه الطريقة تحوَّل اليورو — السمة المميِّزة لأوروبا الموحدة — بنجاح إلى «ورقة نقد سياسية» أثَّرَتْ أحيانًا بالسلب على المعايير الصارمة عادةً في هذه الصناعة المُؤَمَّنة. لم يتسرَّب إلى الأحاديث العامة بالطبع إلا القليل عن هذه الأمور؛ نظرًا لصدور أمرٍ بحظر

النشر تمامًا من قِبَل البنوك المركزية المشارِكة والمعهد النقدي الأوروبي — باعتباره النموذج الأوَّلي للبنك المركزي الأوروبي — بدايةً من مرحلة التخطيط المبكرة. اضطر أعضاء مجالس الإدارات بهذه الصناعة ذات التدابير الأمنية الصارمة، الذين كانوا معنيين بالتحضيرات، إلى الالتزام خطيًّا بالسرية المطلقة. حتى موظفوهم وعمَّالهم، وصولًا إلى التلامذة الصناعيين، أقسموا على الصمت. كان مفهومًا تمامًا أنَّ «مَن يتحدث عن هذا وهو يحتسي شرابًا بعد انتهاء ساعات العمل يُجازف بفقدان وظيفته.» إن تطوير منظومات تسليح جديدة ربما ما كان ليجري في ظروف أشد سرِّية من ذلك.

اتُّخذت هذه التدابير الاحتياطية لأسباب وجيهة. كان كل وزراء الخارجية ووزراء المالية الذين وضعوا توقيعهم على مشروع إنشاء عملة أوروبية موحَّدة في ماستريخت الهولندية في فبراير عام ١٩٩٢م يُدرِكون جيدًا أن هذا لن يكون مشروعًا باهظ التكلفة فحسب، بل سيكون أيضًا مشروعًا سياسيًّا وفنيًّا غير مسبوق.[1] كانت المجموعة الأوروبية آنذاك تتألَّف من اثني عشر بلدًا. البنوك المركزية بطبيعتها معتادة على درجة كبيرة من الاستقلالية في تصميم أوراق نقدها الوطنية وطبعها. فبجانب العَلَم الوطني، فإن العملة الوطنية بأوراق نقدها هي أهم رمز للسيادة الوطنية في أي بلد. كان يُفترض آنئذٍ أن يُلغَى رمز الشخصية الوطنية هذا ليُفسِح المجال لعُملة مشتركة تكون مشروعًا مشتركًا بين اثنَيْ عشر بنكًا مركزيًّا في إنتاجها واستخدامها. كانت الهيبة الوطنية على المحك، ومثلها كان المال. قدَّر فِم دويزنبرج، أول رئيس للبنك المركزي الأوروبي، ذات مرة تكلفة كل التدابير المرتبطة بتحويل العُملة بما يصل إلى ٠٫٨ في المائة من مجموع النواتج المحلية الإجمالية للاثني عشر بلدًا التي صنعت اليورو. كان ذلك يساوي ٥٢ مليار يورو. بطبيعة الحال، لم يُنفَق جزء كبير من هذا المبلغ على عملية طبع أوراق النقد وحدها، ومع ذلك ظلَّت صفقة اليورو هذه بالتحديد مثيرةً للشهية، وأراد كل واحد الحصول على جزء منها لو استطاع. وما كان ممكنًا التعامل مع هذا الموقف دون صراعات.

مجرد تحديد مختلف فئات اليورو ثم تقرير العدد الإجمالي من الأوراق الذي تحتاجه كل دولة عضو على انفراد من كل فئة فيما يخص الطرح النقدي الأوَّلي تسبَّب في مناقشات لا تنتهي، وتأجيل استمر لسنوات. كان هناك افتقار إلى تجربة سليمة يُلجأ إليها عند الضرورة. كانت أعرافُ تداول النقد في بلدان اليورو متباينة. قرَّر المعهد النقدي الأوروبي في تمحيصه أن نصيب الفرد من أوراق النقد في فنلندا في نهاية عام ١٩٩٦م هو ٢١ ورقة، فيما يبلغ متوسط نصيب الفرد في إيطاليا والنمسا ٥١ ورقة.

وليست مصادفةً أن كلا هذين البلدين وجهة سياحية مفضَّلة. كان مثار الخلاف عدد الفئات المُصدَرة، وتوزيع النقد وبطاقات الائتمان، ونطاق تكدُّس النقدية الشائع تمامًا في المناطق الريفية، والنقد الشارد الذي يأخذه السُّيَّاح معهم إلى أوطانهم، ونطاق الاقتصاد غير الرسمي، وأشياء أخرى كثيرة. في فنلندا مثلًا، يستطيع المرء أن يدفع أُجرة التاكسي ببطاقة ائتمان حتى في الدائرة القطبية الشمالية، وأما في شبه جزيرة أيبيريا أو في شبه جزيرة بيلوبونيز، فيُنصح المرء بحمل نقد في جيبه، وبالأخصِّ من الفئات الصغيرة. كانت صعبة بالمثل تقديرات المعهد النقدي الأوروبي للعملات المحتفَظ بها في الخارج، وبالأخص المارك الألماني باعتباره ثاني أهم عملة احتياطي في العالم بعد الدولار.

أخيرًا وقُرب نهاية تسعينيات القرن العشرين، صدر الأمر بطبع ١٥ مليار ورقة نقد في إطار إصدار التحويل الأوَّلي؛ من بينها ٤٠ في المائة خُصِّصت كـ «احتياطي لوجستي» يُحبس عن الإصدار الفوري (انظر الجدول رقم ١٠-١). كان يُفترض أن تحلَّ تلك الأوراق محلَّ «الأوراق القديمة»، وعددها ١٢٫٧ مليارًا، وهي تكملة أولية مناسبة إذا أخذ المرء في اعتباره أن أوراق اليورو أعلى قيمةً بكثير من أوراق النقد التي كان يفترض أن تحل محلها، كالفرنك الفرنسي والليرة الإيطالية والشلن النمساوي. وإذا حسبنا احتياطي الطوارئ الاستراتيجي للبنك المركزي الأوروبي البالغ ١٫٨ مليار ورقة، والذي أُمِر أيضًا بطبعه في عام ٢٠٠١م على نحو مفاجئ تمامًا، بالإضافة إلى متطلب الإصدار الأوَّلي البالغ ٤٫٨ مليارات ورقة في عام ٢٠٠٢م، وصلت الدفعة بأكملها إلى ٢١٫٦ مليار ورقة نقد. يساوي هذا الرقم تقريبًا رُبع الاحتياج العالمي من أوراق النقد في سنة. ولو وُضعت هذه الأوراق جنبًا إلى جنب، لشكَّلت سلسلة ورقية تصل بين الأرض والقمر أربع مرات ذهابًا وإيابًا، كما يُمكن لفُّها كحزام حول الأرض عند خط الاستواء خمسًا وسبعين مرة.

كان يتوارى وراء هذا العدد من أوراق النقد احتياج هائل من المواد اللازمة لإنتاج النقد. كانت هذه أكبر طلبيَّةِ طبعٍ في تاريخ النقود الورقية، وكان يفترض أن يُدفَع ثمنُها وفق صيغة مُجزية هي «التكاليف المؤكدة إضافة إلى ربح ملائم». كان سعر أوراق النقد في السوق العالمية تحت ضغط. بشَّرت أوراق اليورو بأرباح وفيرة من جديد؛ لأن كلمة «مؤكدة» يمكن أن تعني أشياء كثيرة. سرعان ما بات الحديث عن «منجم ذهب اليورو»، الذي يُتيح للمرء تحديد سعره بنفسه، على كل لسان في هذه الصناعة.[2] تطلَّبت أوراق اليورو — وانطبق الأمر ذاته تقريبًا على النقود المعدنية — استثمارًا ضخمًا لزوم آلات الطباعة ومستشعرات الرقابة على جودة الإنتاج، وأجهزة الفحص اللازمة للتأكُّد من

جدول ١٠-١: طبع اليورو للطرح الأوَّلي حسب البلد والفئة (المصدر: البنك المركزي الأوروبي).

البلد	كمية الطبع النهائية للإصدار الأولي (بالمليون ورقة)							الكمية الإجمالية
	٥ يوروهات	١٠ يوروهات	٢٠ يورو	٥٠ يورو	١٠٠ يورو	٢٠٠ يورو	٥٠٠ يورو	
بلجيكا	١٢٥	١١٠	١٤٠	١٠٠	٥٠	١٠	١٥	٥٥٠
ألمانيا	١١٥٨,٧	١٠٢٧,٢	٧٧١,٩	١١٤٤	٣٦٢,٩	٩٩,٦	٢١٨,٦	٤٧٨٢,٩
فنلندا	٤٠	٦٠	٦٦	٣٠	٢٠	٧	٢	٢٢٥
فرنسا	٣٥٠	٦٢٥	٧١٠	٣٦٠	١٥٠	٢٠	٥٠	٢٢٦٥
اليونان	١٥٨	١٨٣	١٧٨	٦٧	٢٦	٤	١	٦١٧
أيرلندا	٦٠	٤٥	١٣٠	٥٠	٨,٣	٠,٢	٠,٢	٢٩٣,٧
إيطاليا	٥٤٠,٥	٥١٦	٤٤١,٢	٥٢٥	٣٦١	٣٢	٢٤	٢٤٣٩,٧
لكسمبورج	٦	٣	١٣	١١	٣	٢	٨	٤٦
هولندا	١٣٥	١٣٠	١٠٥	٢٢٣	٣٥	١٥	١٦	٦٥٩
النمسا	١٥٠	١٥٠	٤٥	٦٠	١٠٥	٢٠	٢٠	٥٥٠
البرتغال	١٢٣	٩٠	٢٥٩	٥٨	٦	١	٠,٥	٥٣٧,٥
إسبانيا	٣٠٨,٩	٢٨١,٥	٥٤٧,٢	٦٥٥	١٠٣,٣	١٢,٨	١٥,٤	١٩٢٤,١
المجموع	٣١٥٥,١	٣٢٢٠,٧	٣٤٠٦,٣	٣٢٨٣	١٢٣٠,٥	٢٢٣,٦	٣٧٠,٧	١٤٨٨٩,٩

الأصالة وفرز الأوراق القديمة بمعرفة البنوك. وأخيرًا تطلَّبت أيضًا آلات خاصة تتميز بدرجة عالية من الأمن ومعزولة عن التدخل البشري لإعدام الأوراق القديمة المسحوبة من التداول؛ وأعني تحديدًا ما يُسمَّى فرَّامة الورق. كان الصراع على مَن سيُسمح له بالتوريد حتميًّا.

أصدقاء وأعداء

كان الوضع ملتبسًا ومفعمًا بالصراع؛ فالطاقة الطباعية في القارة العجوز، إذا قيست حسب عدد السكان، أعلى منها في أي مكان آخر على سطح الأرض. ثمانية من بلدان اتحاد العُملة الأحد عشر كانت لديها مطابعها الحكومية وقت تدشين اليورو عام ١٩٩٥م، لكن كانت هناك استثناءات. فمنذ زمن نابليون، وهولندا تستطيع حصريًّا أوراق الجلدر الممتازة فنيًّا بمعرفة شركة طباعة النقد الخاصة إنسخيده. وفي ألمانيا أيضًا، لم يسبق لبنك الرايخ ولا البنك الاتحادي امتلاك مطبعة، وكان البنك الاتحادي يحصل على نصف أوراق المارك من المطبعة الاتحادية المملوكة للحكومة والنصف الآخر من جيزيكه أوند ديفريَنت، وهو ما عاد بالنفع على جودة المارك الألماني وتكاليف صنعه. وأما شعب لكسمبورج، المعروف بحرصه في الإنفاق، فلم يكن يطبع نقوده بنفسه، مفضِّلًا استطباع كمياته المتواضعة من الفرنك اللكسمبورجي بمعرفة تشكيلة من شركات طباعة النقد العامة والخاصة في الخارج. وكانت البرتغال تفعل المثل، وإنْ لأسباب مختلفة، على نحو ما سنتناول بمزيد من العمق في موضع لاحق. وكما لو أن الوضع السوقي لم يكن معقدًا بما يكفي بالفعل، كان لدى أوروبا مع ذلك أكبر شركات خاصة مُؤَمَّنة لطباعة النقد في العالم: دي لا رو، وفرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير، وجيزيكه أوند ديفريَنت، لكن الشركتين الخاصتين البريطانية والفرنسية كان يتم استبعادهما عادةً من طبع عملتهما الوطنية.

ثمة كراهية حقيقية بين شركات طباعة النقد الحكومية والخاصة. فالتعليقات التي تتحدَّث عن «انعدام الكفاءة الصادم» بين شركات طباعة النقد الحكومية، والردود السريعة عليها التي تتحدَّث عن «أساليب الأعمال الوحشية» بين شركات طباعة النقد الخاصة، شيء اعتيادي. والواقع أن الطلب المتزايد على التكنولوجيا المُؤَمَّنة لأوراق النقد في إطار مكافحة التزييفات المتقدِّمة فنيًّا يجبر كلا المعسكرين على التعاون. إنهما يظلان «أصدقاء وأعداء في الوقت ذاته» كما قيل ذات مرة. كانت شركات طباعة النقد الحكومية

لا ترغب كثيرًا في إشراك منافسيها من القطاع الخاص في إنتاج اليورو. في مرحلة مبكرة، فعَّل محافظو البنوك المركزية فرقة عملٍ خاصة باسم «الفريق العامل المعني بأوراق النقد»، وكان يُفترض أن يتعامل في لجانه الفرعية مع تطوير اليورو، وجودة ورقه وطبعه، وخصائصه الأمنية، ومكافحة المزيفين عمومًا. أُسندت رئاسة هذا الفريق إلى أَلِكس جارفِس، مدير عام مطبعة دِبدِن التابعة لبنك إنجلترا آنذاك، وكانت مشاركة بريطانيا في اليورو لا تزال لم تُحسم بعد. كان مديرو خزائن البنوك المركزية كافة وممثلو المطابع الحكومية ينتمون إلى هذا الفريق ذي النفوذ، الذي يُعرف اليوم باسم «لجنة أوراق النقد». لكن الفريق لم يكن يضم أي شركة طباعة نقد خاصة كعضو كامل العضوية به. كان واضحًا أن جهود بعض البنوك المركزية ذات النفوذ لتقييد دور شركات طباعة النقد الخاصة في إنتاج اليورو قدر المستطاع تؤتي ثمارها. اقترح أعضاء ذوو نفوذ في الفريق العامل المعني بأوراق النقد أن تتخلى المطبعة الاتحادية عن عضويتها الكاملة في الفريق لذلك السبب، وكان التفسير الرسمي هو خصخصتها الوشيكة. أما على المستوى غير الرسمي، فكان السبب هو تجنُّب خَلْق سابقة لشركات طباعة النقد الخاصة الأخرى. كانوا يفكرون على الأرجح في جيزيكه أوند ديفريَنت.

استخدمت البنوك المركزية اتصالاتها الوثيقة بالحكومة لمحاولة التأثير بشدة على الوزارات والبرلمانات واللجان بحجة ضرورة حماية الوظائف والمعرفة الفنية ورأس المال المستثمَر في المطابع الحكومية. كانت النية واضحة، أما تنفيذها فكان أصعب؛ لأنه كان جليًّا أنه لا توجد شركة طباعة نقد خاصة في أوروبا قادرة فنيًّا ولوجستيًّا على تولي هذه المهمة الضخمة وحدها. فبالإضافة إلى أوراق اليورو الجديدة، كانت الحاجة إلى أوراق نقد وطنية ما زال يجب أخذها في الاعتبار؛ لأن هذه الأوراق ستظل ضرورية إلى أن يحين وقت تحويل العملة. بالنسبة إلى بلدان العملة الموحدة، كان هذا المتطلَّب في النهاية يعادل نحو ٣ مليارات ورقة نقد سنويًّا. كان يلزم إنتاج مخزون من هذه العُملات يغطي الفترة بين نهاية طبع العملات الوطنية وإصدار اليورو.

لأسباب سياسية، استُبعد إنشاء مطبعة نقد مركزية أوروبية على غرار الولايات المتحدة. وحتى تجميع طلبيات الطباعة بحيث تُكلَّف شركة طباعة نقد معينة بطبع فئة نقد ما لبلد أو أكثر تبيَّن في البداية أنه صعب جدًّا بالنسبة إلى بلدان العملة الموحدة. كان من شأن هذا أن يسهِّل التنسيق ويوفر المال. قيل إن العدد الهائل من المتقدمين للعطاء سوف يعني تفاوتًا هائلًا في التكاليف. وهكذا تقرَّر أن يتولى كل بنك وطني مسئولية

الكمية الأولية من أوراق اليورو اللازمة لبلده. تم التخلي عن استدراج العروض على الرغم من وجود تصور لإجراء مناقصات فيما يخص متطلبات إحلال اليورو. كنتيجة حتمية، قَبِل البنك المركزي الأوروبي، الذي كان في طور التكوين، على مضضٍ القيام بدور المنسِّق والمشرف على رقابة الجودة، وهو دور بالغ الصعوبة في ظل تلك الظروف.

كقاعدة، لم تكن المؤهلات الفنية للعاملين في المطابع الحكومية موضع شك. كانت جودة أوراق النقد لها الأولوية، وكان بعض هذه المطابع ينتج أعلى جودة في العالم. لكن إدراك حقيقة أن للتكلفة أيضًا دور في طبع أوراق النقد لم يكن له تأثير ملموس بسبب كبرياء شركات طباعة النقد الحكومية. كان بعض هذه الشركات تعمل حتى دون حسابات تكلفة. كانت هذه الشركات — باستثناءات تُثبت القاعدة لا تنفيها — عبارة عن مؤسسات خرقاء تضم أعدادًا ضخمة من موظفين يتقاضَوْن أجورًا مبالغًا فيها، وفي أغلب الأحوال كان هؤلاء الموظفون محصَّنين ضد الإقالة. كذلك كانت هناك آلات باهظة التكلفة تعمل مناوبة واحدة، بينما يقف عمال كثيرون بلا عمل يؤدونه في أرجاء المطابع التي حُوِّلت منذ زمن طويل إلى التحكُّم الإلكتروني الكامل. لم تكن شركات طباعة النقد الحكومي تجسيدًا للكفاءة الصناعية بأي حال من الأحوال.

نشوة اليورو الاستثمارية

كانت تدابير رفع كفاءة المطابع الحكومية حتمية في التمهيد لطبع اليورو، لكن لم يكن أحد متحمسًا للدخول في صراع مع العمال، الذين يمكنهم ضرب العصب الاقتصادي لأي بلد باحتجاجاتهم؛ مما يضع الحكومة في موقف صعب. ولتشجيع الحوار بين النقابات والبنوك المركزية وشركات طباعة النقد الحكومية، عُقد اجتماع طاولة مستديرة، لكن تدابير تقليص الأيدي العاملة أو تحسين معدلات تشغيل الآلات كان يصعب تنفيذها. دافعت النقابات العمالية الوطنية واتحاد النقابات الأوروبي الكائن في بروكسل بشدة عن الامتيازات التي حقَّقها العمال. على هذا النحو سارت البنوك المركزية في المسار السياسي الأسلم لها، دافعة في اتجاه التحديث من خلال توسيع الطاقة الإنتاجية بالدرجة الأولى. مسألة ما إذا كانت هذه الطاقة ستُحتاج فيما بعد أم لا، لم يُلتفت إليها كثيرًا. كانت الحاجة الهائلة إلى أوراق اليورو على المدى القصير هي الحُجَّة. وفي خضم استعراض العضلات بين شركات طباعة النقد الحكومية، لم يكن المال عائقًا. فالشركات التي

تستطيع عمليًّا طبع رأسمالها ليست مضطرة للانشغال بأمر المال. كان المبدأ السائد هو: الطباعة وحدها هي كل شيء.

افتَتحت المطبعة الاتحادية هذا التنافس المحموم بمركزها الجديد للطباعة المُؤَمَّنة الملاصق لجدار برلين السابق. تكلَّفت هذه الجوهرة الصناعية المنشأةُ من الفولاذ والزجاج ما لا يقل عن ١٠٠ مليون يورو دون العقار، ومُوِّلت من أرباح المطبعة الاتحادية المحتجَزة، التي كانت لجنة الموازنة بالبرلمان الألماني (بوندستاج) قد أتاحتْها بسخاء على مر السنوات. بزيادة الطاقة الإنتاجية بإضافة خط جديد إلى الطابعات القديمة، لم تكن المطبعة الاتحادية الجديدة متواضعةً في حجمها بأي حال من الأحوال. كان المرجو الحصول على طلبيات إضافية من بلدان أخرى لطبع اليورو. كانت إيطاليا، التي يُفترض أن تطبع أكبر عدد من أوراق اليورو بعد ألمانيا، لديها خُطط تكاد لا تقل بذخًا؛ فمطبعة النقد التابعة لبنك إيطاليا كانت تضم خطين حديثَين كان ينبغي أن يكفيا لتغطية الاحتياج الإيطالي الحالي وأي احتياج مستقبلي من أوراق اليورو، إذا استُغلت الطاقة الإنتاجية بعقلانية. غير أن نقابات المطبعة الحكومية، التي كانت معروفة بشراستها، نجحت في الحيلولة دون زيادة مرونة توزيع العمال على المناوبات واستغلال طاقة الآلات، فاضطر البنك المركزي إلى تركيب خط ثالث كامل من الآلات هناك. بطبيعة الحال لم تشأ البلدان الأعضاء الصغيرة أن تتخلَّف عن الركب، فأقدمت أيرلندا — التي لا تحتاج سنويًّا من أوراق النقد إلا ما يكفي ٤ ملايين نسمة هم تعداد شعبها، وهي كمية لا يصْغرها إلا احتياج فنلندا ولكسمبورج — على ترقية مطبعتها فنيًّا إلى أحدث مستوًى (سوبر)، وبمساعدة سخية من بروكسل خُلقت طاقة إنتاجية تتجاوز بكثير احتياجات البلد الذاتية. صارت هذه المطبعة تُعرف في الدوائر المهنية بأنها أجمل مطبعة نقد في العالم. كذلك كانت اليونان والبرتغال، وهما بلدان آخران متطلباتهما من أوراق النقد متواضعة واقتصاداهما ضعيفان هيكليًّا، تلتهمان من قصعة الاتحاد الأوروبي لتهيئة مطبعتَي نقدهما بما يناسب إنتاج اليورو. وما كان ذلك ضروريًّا أيضًا.

لكن جائزة الأداء الأسوأ كانت من نصيب البنك الوطني النمساوي. ففي وسط فيينا حيث ارتفاع التكلفة — وهو منطقة ضيقة محمية عمرانيًّا — أُقيمت مطبعة فخمة بحقٍّ، استُوفيت فيها كل شروط رفع التكاليف. ابتلع هذا المركز النقدي، الذي افتُتح بعد ثماني سنوات من التخطيط والبناء، نحو ٣٣٠ مليون يورو (المبنى وحده تكلَّف ٢٢٥ مليون يورو قبل حساب الضرائب) بحسب البيانات الرسمية؛ مما جعله أغلى ثلاث مرات

من مقر مطبعة برلين الجديد الذي هو مرتفع التكلفة فعلًا؛ وذلك حتى دون حساب التجديدات التي تلت ذلك. حصل سكان فيينا في المقابل — على نحو يُعيد إلى الأذهان ظلال فيلم «الرجل الثالث» للمخرج أورسون وِلز — على نفق طوله ١٠٠ متر يصل المطبعة بالمقر الرئيسي للبنك الوطني. من جديد، كان الدافع هنا اعتبارات أمنية مبالغًا فيها فيما يخص مرونة الإنتاج، وآمال لا تقل عظمةً في الحصول على طلبيات تصدير. تجاوز الاستثمار الحاجة بكثير. في زمن الشِّلن، كان متطلب البلد السنوي لأوراق الإحلال يزيد نوعًا ما عن ١٥٠ مليون ورقة؛ بسبب الحاجة الكبيرة إلى إحلال الأوراق الصغيرة فئة ٢٠ شلنًا، التي تساوي اليوم أقل من ١٫٥ يورو. تحظى أوراق النقد المنتَجة في النمسا باحترام كبير في العالم المهني بفضل جودة تصميماتها وطبعها وخصائصها الأمنية. لكن يُخشى الآن ألا تؤخذ أوسترايشِشه بنكنوتِن أوند زِشرهايتسدروكراي (مطبعة النقد والسندات المالية النمساوية) — بافتراض اتِّباعها التسعير الواقعي — في الاعتبار في أي استدراج دولي لعروض طبع النقد، لا لشيء إلا بسبب تكاليفها الثابتة. كما تسبَّب أيضًا بذخ البنك الوطني النمساوي في إنفاق موارده في ضجة سياسية محلية. امتنع فكتور كليما، المستشار الاتحادي آنذاك وعضو الحزب الديمقراطي الاجتماعي النمساوي، عن القيام بجولة في المطبعة متعلِّلًا بـ «ضيق الوقت» أثناء مراسم افتتاح المشروع المهيب. كان منزعجًا بسبب مقدار ما استُثمر من أموال في المطبعة الجديدة. بعد طبع إصدار اليورو الأوَّلي، أنتجت القوة العاملة المؤلَّفة من ٣٤٠ فردًا في المتوسط نحو ٢٠٠ مليون ورقة نقد سنويًّا. في بعض الأحيان تجاوزت الخسائر السنوية لشركة طباعة النقد هذه حجم أعمالها السنوية. وقد سعى البنك الوطني النمساوي مرارًا إلى مشاركة رأس المال الأجنبي في مركزه النقدي، فلم يقبل أحد.

في صمت، راقبت شركات طباعة النقد الخاصة ذات التدابير الأمنية الصارمة نشوة الإنفاق من جانب المنافسين الحكوميين. أحد الأسباب هو توقُّع صعوبة استغلال هذه الطاقة الإنتاجية على المدى الطويل، وأن هذه الطاقة سرعان ما ستشقُّ طريقها إلى السوق الحرة. من الواضح أن العملة المشتركة ستكون مثيرة جدًّا للاهتمام من منظور الأمن الفني؛ ومن ثم ستكون مشاركة شركات طباعة النقد الخاصة في طبع اليورو ضرورية من أجل جهودها اللاحقة في أسواق التصدير. بحسب الوضع آنذاك، كان يمكن لكلٍّ من إنسخيده وجيزيكه أوند ديفريَنت أن تتوقعا المشاركة. لم تكن هذه المشاركة على نفس القدر من التأكيد لكلٍّ من دي لا رو وفرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير. كان على كلتيهما

محاولة إيجاد فرصة مشاركة في مكان ما، وأتاحت البرتغال إمكانية ذلك؛ فقد كان البلد يستطبع عادةً نقده في الخارج. كان البرتغاليون قد وقعوا ضحية مؤامرة تزييف دولية في عشرينيات القرن العشرين، وهي الفضيحة التي دفعت البلد إلى شفا الإفلاس.[3] بعد ذلك تحوَّلت لشبونة إلى استطباع نقدها عادةً بمعرفة دي لا رو أو إنسخيده، لكنْ لأسباب أمنية، كانت آنذاك تستورد الصفحات غير مقصوصة ودون ترقيم أوراق النقد. كانت تتولى اللمسات الأخيرة شركةُ طباعة محلية صغيرة تسيطر عليها وزارة المالية. كان فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير قد أمضى سنتين محاولًا التأثير على وزارة المالية في لشبونة بمقترح بناء مطبعة نقد مشاركةً بينهما، ولم يدخر وسعًا فيما يخص التكلفة ولا المجهود، لكن المحادثات طالت دون نتيجة، ولا سيما منذ ظهور أطراف أخرى ذات مصلحة من ضمنها المطبعة الاتحادية. فجأةً ظهر ممثلو دي لا رو وموزِّد الآلات دي لا رو جوري في لشبونة، وتفاوضوا لفترة وجيزة مع البنك الوطني، وسرعان ما غادروا وفي أيديهم عقد إنشاء مطبعة جديدة رفيعة الأمن. عرض البريطانيون — بالإضافة إلى حصة كبيرة نسبتها ٥٠ في المائة من رأس المال — بصورة خاصة استغلال أيِّ طاقة إنتاجية متاحة في البرتغال بطلبياتهم. في دوائر هذه الصناعة، كان الناس يتحدَّثون باحترام عن «إنجاز مبهر» و«جهات اتصال ممتازة» في لشبونة.

فيما بعد لم يَعُدِ البريطانيون يتذكَّرون الاتفاق على الاستفادة من الطاقة غير المستغلة في المطبعة البرتغالية، لكن العقد أكسب دي لا رو حصة أقلية بنسبة ٢٥ في المائة في مطبعة البنك الوطني البرتغالي الجديدة فالورا سيرفيسوس جي أبويو إميسو مونيتاريا إس إيه في كاريجادو. كان الأصدقاء في لوزان قد نبَّهوا البرتغاليين لئلا يتيحوا أكثر من هذا. ومن خلال هذا التعاون، ضَمِنت شركة طباعة النقد البريطانية الخاصة مدخلًا إلى إنتاج اليورو. بل تمكَّنت دي لا رو من ضمان عدم استقلال البرتغاليين أكثر مما ينبغي على الرغم من مطبعتهم الجديدة؛ حيث أقنعت البنك الوطني البرتغالي بعدم ضرورة شراء البرتغال آلات خاصة باهظة التكلفة لأداء العمل المعقَّد فنيًّا، وهو إضافة الخصائص الأمنية المختارة إلى أوراق اليورو الجديدة، وتكرَّم البريطانيون بعرضِ تولِّي هذا الأمر بأنفسهم، فقبلت لشبونة. منذ ذلك الحين لم يعد نقد البرتغال يؤخذ من جيتسهيد، حيث مطبعة دي لا رو، إلى لشبونة، بل من لشبونة إلى جيتسهيد. كانت شركة فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير هي الأقل حظًّا؛ فبعد انهيار اندماجها مع

الشركة الهولندية إنسخيده، كان هناك احتمال لأنْ تكون الشركة الفرنسية هي شركة طباعة النقد الخاصة الوحيدة في منطقة اليورو المستبعدة من طبع اليورو، لكن بفضل الصعوبات المستمرة أمام طبع أوراق النقد في بنك فرنسا، أُتيحت للشركة الفرنسية فرصة في النهاية.

بطبيعة الحال، نال صانعو المعدات، وبالأخص دي إل آر جوري، حظًّا وافرًا من سباق الاستثمار هذا؛ ففي أواخر ثمانينيات القرن العشرين، قبل انطلاق ماراثون اليورو، طرحت لوزان في السوق خطَّها السوبر، وهو نسخة حُسِّنت بزيادة قدرتها الطباعية وأُضيفت إليها عناصر تحكُّم إلكترونية بالكامل. يجمع خط الآلات الطباعية هذا في نسخته العادية طابعة سوبر-سيمولتان لطباعة الخلفية، وطابعة أو اثنتين سوبر-إنتاليو للطبع من لوح فولاذي محفور، وجهاز نوتا-تشِك لمراقبة جودة الطبع، وآلة سوبر-نوميروتا لترقيم أوراق النقد بالتسلسل، وآلة تعبئة وتغليف كتْباك للقص النهائي والفحص والتحزيم والتغليف. في حالة إنتاج اليورو، كانت هناك حاجة إلى ملحقات تكميلية سواءً للمهمة الصعبة فنيًّا المتمثلة في تثبيت أشرطة ورُقَع الهولوجرام أو من أجل الشاشة الحريرية. كان هذا الخط السوبر، بصورته العادية التي تضم ست آلات، يتكلَّف نحو ٥٠ مليون فرنك سويسري (٣٥ مليون يورو). على الرغم من هذا السعر، كانت لوزان قد تمكَّنت بالفعل من نيل عدد كبير من الطلبيات، ولا سيما من جمهوريات الاتحاد السوفييتي السابق، ومن جمهورية الصين الشعبية، ومن الهند. وأعطى اليورو هذه الطفرة دفعة أخرى قوية (انظر الجدول رقم ١٠-٢). فيما بين عامَيْ ١٩٩٤ و٢٠٠١م، باعت لوزان نحو ٤٠٠ من آلاتها الطابعة الغالية الثمن حول العالم. وفي وقت ما حقَّقت المبيعات رقمًا قياسيًّا عند نحو نصف مليار فرنك سويسري.

استفادت شركات أخرى من هذا، وأبرزها كوينج أوند باور بصفتها الصانع الحصري لطابعات دي لا رو جوري، لكن هناك شركات توريد أصغر حجمًا وأقل شهرةً نالت أيضًا نصيبًا من الكعكة الكبيرة. كانت هناك مثلًا أتلانتك زايسر، شركة تصنيع المعدات المخصوصة التي تطبع الأرقام الإلزامية على أوراق النقد. قلة قليلة من خارج الصناعة هي مَن سَمِعَتْ عن أتلانتك زايسر التي يوجد مقرُّها في بلدة إمنجن-لبتنجن الصغيرة بمنطقة شوابيا، ومع ذلك فهي تقود السوق العالمية في تكنولوجيا آلات الترقيم، بحصة سوقية تبلغ ٩٥ في المائة. لا يوجد إلا قليل من أوراق النقد في العالم اليوم لم تساهم أتلانتك زايسر في طبع أرقامها المتسلسلة. أوراق النقد التي تُنتَج بطابعات يابانية

جدول ١٠-٢: الطاقة الطباعية واحتياجات طبع اليورو في أوائل عام ٢٠٠٣ (بالمليون ورقة)* (المصدر: صناعة الطباعة المُؤَمَّنة وبحوث المؤلف).

البلد	الطبَّاع	الوضع	الآلات	الطاقة الطباعية	كمية طبع اليورو	المعدَّلة
بلجيكا	البنك الوطني البلجيكي	مطبعة حكومية	١	٢٠٠	٥٥٠	(٤٦٠)
	المطبعة الاتحادية	مطبعة تجارية	١	٣٠٠		
ألمانيا	جيزيكه أوند ديفريَنت ميونخ	مطبعة تجارية	١	٣٠٠	٤٧٨٣	(٤٠٠٠)
	جيزيكه أوند ديفريَنت ليبزيج	مطبعة تجارية	١½	٣٠٠		
فنلندا	سِتِك أُوي	مطبعة حكومية	١	٢٠٠	٢٢٥	(١٢٤)
	بنك فرنسا	مطبعة حكومية	٢†	٧٠٠		
فرنسا	بنك فرنسا	مطبعة حكومية	١	٢٠٠	٢٥٤٠	(٢٢٦٥)
	فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير	مطبعة تجارية	٢	٦٠٠		
اليونان	البنك الوطني اليوناني	مطبعة حكومية	١	٢٠٠	٦١٧	(...)
أيرلندا	البنك الوطني الأيرلندي	مطبعة حكومية	١	٢٠٠	٢٩٤	(١٥٠)
إيطاليا	بنك إيطاليا	مطبعة حكومية	٣	٦٠٠	٢٤٤٠	(٢٢٠٠)
لكسمبورج	بنك لكسمبورج الوطني	لا شيء	لا شيء	لا شيء	٤٨	(...)
هولندا	إنسخيده	مطبعة تجارية	٢	٦٠٠	٦٥٩	(٦٠٠)

البلد	الطبَّاع	الوضع	الآلات	الطاقة الطباعية	كمية طبع اليورو	المعدَّلة
النمسا	البنك الوطني النمساوي	مطبعة حكومية	٢	٤٠٠	٥٥٠	(٤٦٠)
البرتغال	مشروع البنك الوطني البرتغالي/دي لا رو المشترك	مطبعة حكومية/مطبعة تجارية	١	٢٠٠	٥٣٨	(٤٠٠)
إسبانيا	البنك الوطني الإسباني	مطبعة حكومية	٤	٨٠٠	١٩٢٤	(١٩٠٠)
بريطانيا (خارج منطقة اليورو)	دي لا رو-جيتسهيد	مطبعة تجارية	١	٣٠٠	(٥٠٠)‡	
	بنك إنجلترا/دي لا رو دبدن	مطبعة تجارية	٢	٥٠٠	لا شيء	

* **ملاحظات:** تعكس المقادير متوسط الطاقة الطباعية محسوبة لمناوبة تشغيل واحدة. المقادير المذكورة بين قوسين هلاليين تشير إلى الكمية الأصلية التي خُطِّط لطبعها.

تتضمَّن حسابات الطاقة الطباعية معايير كثيرة تشمل: معدل تكرار تغيير نوع الورقة المراد طبعها (إعادة تهيئة الآلات)، ومساحة الورقة الجاري طبعها (عدد الأوراق في كل صفحة)، ومقدار استخدام طباعة الإنتاليو، إلخ. إنتاج ٢٠٠ مليون ورقة نقد لكل خط سوبر في مناوبة تشغيل واحدة لا يُعتبَر رقمًا طموحًا جدًّا، ولا سيما باعتبار أن شركات طباعة النقد الحكومية تنتج إصدارات تستمر لفترة طويلة وما يقابل ذلك من انخفاض في الوقت المهدر في إعادة التهيئة. بالنسبة إلى شركات طباعة النقد الخاصة، يصل الإنتاج إلى ٣٠٠ مليون ورقة على الأقل على الخط في السنة، وهم في أحوال كثيرة يعملون على مناوبتين. بل إن مكتب سكٍّ وطباعة العملة الحكومي الأمريكي يشغِّل آلاته على مدار الساعة ويحقِّق وُفورات في المقابل. الأرقام الخاصة بإنتاج الطباعة الشبكية من جانب بنك فرنسا تُعَدُّ تقديرات في أعلى نطاق لها.

† طباعة شبكية، وكل ما عداها طباعة بآلات تُغذَّى بالصفحة.

‡ حصة طباعة من احتياطي طوارئ البنك المركزي الأوروبي فقط.

من إنتاج كوموري تُعَدُّ استثناءً من هذا. يُستخدم في ترقيم أوراق النقد أسلوب كتابة معين ليس متاحًا بحرِّية في السوق التجارية. آلات الترقيم عجيبة من العجائب الفنية، وهي باهظة التكلفة. فعلى الرغم من عدم الحاجة إلا إلى آلة ترقيم واحدة لكل خط طباعي في طبع أوراق النقد، لا بد من طبع مجموعة فريدة من الأرقام على كل ورقة. يصعب على أي شخص تخيُّل عدد الخطوط المركَّبة لطبع اليورو لتصوُّر ما يلزم من استثمار من أجل هذه التفصيلة الصغيرة وحدها، وهي ترقيم أوراق النقد. في حالة الورقة فئة ٥ يوروهات مثلًا، تضم الصفحة ٥٤ وحدةً، وبازدواج تسلسل الترقيم على ظهر الورقة، يكون المطلوب ١٠٨ ترقيمات مختلفة. وكل مجموعة أرقام تتكلَّف عدة آلاف من اليوروهات.[4]

المريض الفرنسي

تُعتبر طباعة أوراق النقد، بما تتطلَّبه من تصميمات ورسوم جرافيكية وجودة في الطبع والحبر والورق، جوهرةَ تاج الفن التخطيطي؛ لما تتطلَّبه من دقة متناهية. فيتم التحكم في تنسيق الألوان، ولا سيما عندما يتدرَّج لونٌ ما بسلاسة في اللون التالي، بدقة وجهد بالغَيْن. وتُقاس الانحرافات في عمق حفر الألواح الفولاذية بدقة تصل إلى جزء من ألف جزء من الملِّيمتر. وشركة الطباعة التي تجرِّب حظَّها في هذا القطاع السوقي الشاقِّ لا تحتاج إلى التقدم بطلب إلى هيئة ما، ولا إلى اجتياز اختبارٍ تُجريه هيئة ما من الخبراء، ولا إلى الانضمام إلى طائفة حرفية ما. كل ما عليها أن تُقنِع البنك المركزي الذي تختاره بأنها تملك الأدوات والتقنيات المطلوبة لتطوير الأصول اللازمة لصنع اللوح الطباعي. وعندئذٍ عليها أن تُثبت أنها تستطيع إنتاج أوراق نقد هذا البنك مع التزامها بأعلى معايير الجودة في الإنتاج، والأمن في تخزين الأوراق المنجزة في سردابها. وفيما يخص اليورو أيضًا، ما كان يلزم على شركات الطباعة الراغبة، التي كانت مؤهلة تمامًا، سوى تسجيل نفسِها لدى البنك المركزي الأوروبي، وما كان عليها لهذا التسجيل إلا تحديد ما لديها حاليًّا، أو ما تخطِّط لاقتنائه من معدات فنية، والتعهد خطيًّا بقدرتها على تنفيذ طلبية الطبع في الزمن المحدَّد ووفقًا للمواصفات الفنية المطلوبة. وعندئذٍ كانت هذه الإقرارات تُمحَّص. كان يلزم كل شركة طباعة نقد أن تُنتِج «ورقة نقد اختبارية» تتضمَّن كل المطالب التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار فيما يخص اليورو. كشفت هذه الورقة الاختبارية للخبراء كل نقاط الضعف الفنية في الطباعة. ثمة واقعة هنا سَلَّطت الضوء

على الموقف المتناقض لبيروقراطيي الاتحاد الأوروبي، الذين في إطار بحثهم عن القاسم المشترك الأدنى، سينبذون فورًا ما هو مجرَّب وموثوق، وفي الوقت نفسه يشغلون بالَهم بالتفاهات بشكل بيروقراطي. الورقة الاختبارية التي استُخدمت للتحضير لطبع اليورو كانت ورقة صورية ذات ظلال مصفرَّة، وُضِع في منتصفها تمامًا، عند تقاطع خطين سميكين، رقمُ الفئة واسم شركة الطباعة. لم تكن تربطها مطلقًا أيُّ علاقة بالمظهر الحقيقي لأوراق اليورو التي جاءت فيما بعد. وعلى الرغم من ذلك، اقتُرحت فئة شاذة لهذه الورقة هي فئة «سبعة يوروهات» للحيلولة دون إساءة استعمالها، ثم أُلغيت هذه الفكرة. لكن ناتج اختبار الطبع كشف، كما كان يجب أن يُتوقع، عن اختلافات هائلة بين المطابع، وتطلَّبت النتائج شهورًا عديدة من التنسيق الشاقِّ. إن جودة أوراق النقد لا تعتمد ببساطة على الآلات وحدها.

لم تَسْلَم شركة طباعة من الانتقاد، لكنْ في حالة فرنسا كانت نتيجة الاختبار مدمِّرة، مع أنَّ بنك فرنسا كان قد انتزع سابقًا تنازلات من البنك المركزي الأوروبي بشأن مواصفات الجودة. يقتضي الأمر استطرادًا فنيًّا لاستيعاب لماذا سيكون لهذا تبعات بعيدة المدى بالنسبة إلى اليورو. كان بنك فرنسا قد نقل إنتاجه للنقد بأكمله إلى منطقة كليرمون-فيران في وسط فرنسا بعد الحرب العالمية الأولى؛ خشية غزو ألماني آخر. لم يكن البنك يستخدم مُشاطة القطن — منتج ثانوي لإنتاج الغزل — في مصنعه في بلدية «فِك لو كُمت» لصنع الورق المُؤَمَّن، بل كان يستخدم بدلًا من ذلك نوعًا من قنب سيام (الرامي)، يُعرف أيضًا باسم عشبة الصين، كان يُؤتى به من المستعمرات الآسيوية السابقة. هذا اللُّباب الورقي يصعب جدًّا تصفيته وتجفيفه، لدرجة أنه لا يمكن إلا صنع ورق رقيق نسبيًّا منه. لهذا السبب كانت أوراق الفرنك المصنوعة من ورق الرامي دائمًا ما تذكِّر المرء نوعًا ما بورق الأرز.

حتى في طبع النقود، كان بنك فرنسا يفعل ما يحلو له. كانت مطبعته في شماليير تعمل بنظام الطباعة الشبكية بدلًا من الطباعة بنظام التغذية بالصفحة الشائعة الاستخدام. في الطباعة بالتغذية بالصفحة، يتم تلقيم صفحات الورق صفحة بصفحة في الآلة، وتُطبع أوراق النقد عليها في خطوة منفصلة. في الطباعة الشبكية، الشائعة في طباعة الصحف، تُطبع أوراق النقد في تسلسل خطوات على بكرة مستمرة من الورق تُمرَّر في الطابعة كما لو كانت بكرة ورق حَمَّام. طُوِّرت الطباعة الشبكية في خمسينيات القرن العشرين على يَدِ فنِّيِّي المطبعة الحكومية التابعة لبنك إنجلترا بالتعاون مع بنك

الرايخ في السويد وشركة ماشينِنفابريك جوبِل في دارمشتات بألمانيا. وُظِّفت على نطاق كبير بعد عام ١٩٦٢م لطباعة الورقة الجديدة فئة جنيه واحد.[5] كانت الفكرة واضحة من منظور الإنتاجية، لكن الطباعة الشبكية لأوراق النقد اتسمت بنقاط ضعف كبيرة، وأخفقت تجاريًّا في النهاية. بالإضافة إلى فرنسا، الجزائريون والدنماركيون والنرويجيون والسويديون هم الوحيدون الذين ما زالوا يستخدمونها.[6] وقد قام الإنجليز منذ زمن طويل بتكهين آخر طابعة شبكية لديهم بحلول عام ١٩٨٩م، وفي ذلك الوقت قام الفرنسيون على نحوٍ أثار الاستغراب بتركيب آلتين من هذا النوع.

ينظر بنك فرنسا وراءه إلى إرثٍ مشرق من أوراق النقد الناجحة في تصميمها وأمنها الفني على السواء.[7] كان قبل ذلك يطبع نقده بطريقة التغذية بالصفحة أيضًا على آلات من إنتاج شركة لامبير بباريس، لكنها اعتبرت فيما بعد آلات عتيقة الطراز. جازف بنك فرنسا بالتغيير لتعويض التوقفات المتكرِّرة في الإنتاج بسبب النقابات العمالية الشرسة في «فِك لو كُمت» وشمالبير بإنتاجية الطابعات الشبكية الهائلة. كانت توقفات العمل، وهي في الغالب مجرد إضرابات مدفوعة بالتعاطف السياسي، قد تسبَّبت مرارًا في اختناقات محرجة في تزويد فرنسا بأوراق النقد. ومع ذلك كان هذا الأمل وهمًا؛ ففي حين أن الشبكة تُحقِّق سرعةَ إنتاج أعلى، فإنه يتم تجنُّبها بسبب تعرُّضها للأعطال، كما أنها سيئة السمعة في إهدارها الشديد للورق المُؤَمَّن، وهو مرتفع التكلفة. علاوة على ذلك فإن إنتاج أوراق النقد بأكمله يتوقَّف أوتوماتيكيًّا عند توقف الآلة، وأما في الطباعة بالآلات التي تُغذَّى بالصفحة فيمكن أن تُنجَز خطوات إنتاج أخرى خلال هذا التوقف. بمعنًى آخر، الطباعة الشبكية لا تتسبَّب في تكاليف إضافية عالية فحسب، بل يمكنها أيضًا التسبُّب في فوضى شديدة فيما يخص الجداول الزمنية. كان بنك فرنسا على وشك أن يذوق هذا في ظل المواعيد النهائية الدقيقة المرتبطة بطبع اليورو.

المطابقة التامة للصورة المطبوعة على كلا جانبي ورقة النقد التي تُتِيحها طباعة التغذية بالصفحة لا يمكن تحقيقها إلا بصعوبة في الطريقة الشبكية. والحفر على اللوح الفولاذي يكون أيضًا أقل عمقًا؛ مما يفقد الورقة بروزَها الملموس، وعلى هذا النحو تضيع خصائص أمنية مهمة. عندما صار تراجع الجودة من خلال الطباعة الشبكية واضحًا جدًّا، ركَّبت شمالبير ببساطة طابعة إنتاليو بلوح فولاذي من إنتاج دي لا رو جوري بجانب الآلات الأخرى، حتى في زمن الفرنك. لا تتوافق الطابعات الشبكية وطباعة التغذية بالصفحة على الإطلاق، لكن فيما يبدو أن التكلفة لم تكن تمثِّل أي شاغل. رفض

بنك فرنسا بعنادٍ أن يستعيض عن طابعاته كلها بطابعات تُغذَّى بالصفحة لأجْل طبع اليورو. كان هذا يعني أن بصمة الإنتاليو ستكون شديدة التسطُّح؛ مما يُقلِّص بشدة قيمتها كخاصية أمنية. لكن تحت ضغط من البنوك الوطنية الأخرى، حوَّل الفرنسيون مصنع الورق في «فِك لو كُمت» إلى استعمال القطن كمادة خام. كان هذا المصنع قد تقرَّر إغلاقه منذ سنوات، وجنَّبته هذا المصير مقاومةُ النقابات العمالية؛ ولهذا السبب لم يكن هناك اهتمام بالاستثمار فيه. ومن ثم فمن أجل تحقيق التجانس، كان على كل المشاركين الآخرين أن يَرضَوا باستخدام ورق أخفَّ؛ ومن ثم أرقَّ؛ مما كان مقبولًا عمومًا. لم يكن هذا يخلو من التداعيات فيما يخص جودة أوراق اليورو وأمنها. وللورق الرقيق أثر مزعج بخاصة على الورقة فئة ٥ يوروهات؛ مما تسبَّب في شكاوى من المواطنين فيما بعد.

كان لوجهة نظر خبراء البنك الاتحادي الكائن في فرانكفورت تأثيرٌ كبير في هذه المناقشات، وأيضًا في تجهيز أوراق النقد بالخصائص الأمنية، لكن في أغلب الأحيان كان البنك يلتزم الصمت. كانت هذه أوقاتًا عصيبة لممثلي البنك الاتحادي. كان الصراع الذي دار على مقر البنك المركزي الأوروبي على أشُدِّه؛ إذ أراده البنك الاتحادي أن يكون في فرانكفورت، دون شروط، وكان على الطاولة طلب الفرنسي جان-كلود تريشيه ليكون أول رئيس للبنك المركزي الأوروبي. كان البنك الاتحادي متحفِّظًا نوعًا ما بشأن ترشحه. لم يكن ممثلو هذه الصناعة الألمان وحدهم هم الذين راودهم من حين لآخر شعور بأن البنك الاتحادي الألماني يُمارس «تسامُحًا سياسيًّا» في مناقشته التجهيزات اللازمة لعُملة اليورو.

ورقة النقد السياسية

اليورو عملة سياسية، كما صار أيضًا «ورقة نقد سياسية»، وقد نال هذه السمعة بين الخبراء فور البَتِّ في تصميم أوراق النقد؛ حيث كُلِّف روبرت كالينا، فنان الرسوم الجرافيكية التابع للبنك الوطني النمساوي، في ديسمبر عام ١٩٩٦م بتصميم فئات اليورو السبع كلها، وجاء اختياره بفضل تصميمه الذي تضمَّن «نوافذ وأبوابًا وجسورًا» ترمز إلى انفتاح أوروبا وتوجهها نحو المستقبل ومساندة شعوبها بعضهم لبعض. بالنسبة إلى فلسفة أوروبا، كانت تلك الفكرة بالتأكيد فكرة تتسم بالأصالة، لكنَّ رسم هذه الصور الخيالية استغرق جهدًا كبيرًا. لم يكن ممكنًا تصنيف الرموز كرموز وطنية

تخص دولة بعينها تحت أي ظرف من الظروف. ومع ذلك، فإن الأغلبية في لجنة اختيار خاصة لم تستغرق إلا أيامًا قبل أن تعلن استحسانها الصور التي على أوراق اليورو، ولسبب وجيه. فعلى مرِّ الألفيات، تعلَّم الإنسان أن يتعرَّف على الوجوه بسرعة ودقة؛ فهو يلاحظ على الفور أي شيء خاطئ في الصورة المطبوعة على ورقة نقد. فوجود صورة مطبوعة بدقة ووضوح طباعةً نافرةً من سطح لوح فولاذي محفور على وجه ورقة نقد، والتظليل المتكرِّر المدمج في الورق الخام كعلامة مائية جميلة متعددة الدرجات اللونية، ما زالا يعتبران من الاحتياطات الفعالة ضد التقليد، على الرغم من التقدُّم الكبير في التقليد والتزييف. ولا يتخلى عن هذه الخصائص الأمنية المؤكدة إلا البلدان الإسلامية المتزمِّتة؛ وذلك لدواعٍ دينية.[8]

أوراق النقد الأوروبية معروفة حول العالم بصورها ورسومها المنفَّذة بشكل ممتاز، ويمكن أن يقول المرء دون مبالغة إن فن رسم الصور الذي أتقنتْه شركات طباعة النقد الأوروبية، فحسَّن أمْنَ الورقة بتصعيب تقليدها، فريدٌ من نوعه. مراعاةً للمشاعر الوطنية لكل دولة، ما كانت الهيئة التي منحت الجائزة تستطيع على الأرجح اختيار أيِّ شخصية تاريخية. على سبيل المثال، بدلًا من رأس ليوناردو دا فنشي أو كولومبوس أو فولتير أو مارتن لوثر، كان يُفترض استنساخ رأسٍ مصوَّر بطريقة مثالية يعود لشخص نمطي لكنْ مُختلَق. كان يُفترض أن يعكس هذا الرأس السمات الشكلية للشعوب الأوروبية. كان يُفترض أن تجد امرأة فنلندية في بلدية سالا نفسَها فيها مثلما يجد نفسَه فيها تمامًا رجل صقلي من مدينة تراباني. دراسات الصور التي قدَّمها فنانو الرسوم الجرافيكية ملأت مجلدات. بعض المسودات كانت مبتكرة تمامًا، وكان من الممكن أن تؤسِّس اتجاهًا للتصميم الحديث لأوراق النقد فيما يتصل بالرسم الجرافيكي والأمن الفني. بدلًا من هذا، ضُيِّعت فرصة تاريخية استحياءً. أشار تعليق من أحد الضيوف نشرتْه الصحيفة اليومية الفرنسية لوموند فيما بعدُ إلى هذا «الخواء وانعدام الهُوية» في أوراق اليورو كبرهان على الأزمة الحالية في الهدف والهُوية في الاتحاد الأوروبي.[9] لجنة تحكيم الجائزة لم تُدهِش فقط الصناعة المُؤَمَّنة بأكملها بتغييرها رأيها فجأةً لصالح رموز معمارية عقيمة مجردة، بل أثارت شبهات حول كون التحضير لمسابقة التصميم «المجهول الهوية»، التي أُجريت تحت إشراف موثَّق عام، ربما لم ينطوِ على إخفاء هُوية على الإطلاق. بل إن الشك ما زال قائمًا في أن ضغطًا سياسيًّا قد مورس على أعضاء اللجنة كي يُرتِّبوا لانخراطٍ أقوى

حتى من جانب الأعضاء الصغار في اتحاد العملة. ولا ننسَ أن أعضاء لجنة منح الجائزة رُشِّحوا من قِبَل محافظي البنوك الوطنية.

أيًّا ما كانت الخلفية السياسية لهذا القرار من جانب لجنة التحكيم، أفسح التصويت على التصميم الجرافيكي لليورو الطريق أمام تثبيت الخصائص الأمنية للورقة. عندئذٍ فقط كان يمكن أن يقرِّر المرء ما الشيء الذي يضعه وأين يضعه في مساحة ورقة النقد المحدودة. لعبت الخصائص الأمنية دورًا مهمًّا؛ لأن اليورو كان يُفترض أن يكون بمأمن من التزييف إلى أعلى درجة. للخصائص الأمنية وظائف متعددة؛ إذ المفترض أن تحمي الجمهور من الاحتيال، وأن تمكِّن من التعرُّف على الأوراق وفحصها وفرزها آليًّا؛ لأن العمليات الميكنة بالكامل ضرورية قطعًا؛ نظرًا لكميات النقود الورقية الهائلة التي تُجمَع يوميًّا لفحص أصالتها وحالتها. تنقسم هذه الخصائص الأمنية إلى ثلاث فئات.[10] فعلى أدنى مستوًى توجد الخصائص التي يُميِّزها عامة الجمهور؛ كالطباعة النافرة والعلامات المائية والهولوجرام وأثر الحبر المتبدِّل الألوان وأنماط زخرفة الحواف والخيوط الأمنية وطيف الشفافية وما إلى ذلك. بعد هذا تأتي الخواص التي يمكن التأكد منها بواسطة أجهزة خاصة بمعرفة بائعي التجزئة والبنوك والمراكز ذات الإيرادات النقدية الكبيرة، وهي الخيوط الأمنية المشفَّرة إلكترونيًّا والخواص فوق البنفسجية وتحت الحمراء والمغناطيسية. وعلى المستوى الثالث والأعلى توجد الخواص الكيميائية والفيزيائية غير المرئية المدمجة في أوراق النقد، بما في ذلك الخاصية إم التي توفِّرها حصريًّا جيزيكه أوند ديفريَنت. هذه المجموعة الأخيرة من الخصائص الأمنية تكتنفها سرية مطلقة؛ إذ تسمح للبنك المركزي بالتعرُّف على أوراق نقده بما لا يَدَعُ أيَّ مجال للشك. والنقود أيضًا هي الحكم فيما يخص المزيج الصحيح من الخصائص الأمنية. في يومنا هذا، أكثر الإنفاق في إنتاج أوراق النقد لم يَعُدْ يذهب في مجرد الطبع؛ إذ تأتي هوامش ربح أكثر جاذبية من العمل في الخصائص الأمنية كالورق الرفيع الأمن والخصائص المتنوعة المتضمنة في حبر الطباعة، أو التي توضع على الورق أو تُدمَج فيه. الورق وحده خاصية أمنية مهمة بفضل خصائصه المميزة. هذه الخصائص هي مجال عمل مورِّدين من القطاع الخاص على أعلى مستوًى في التكنولوجيا الأمنية بفضل نفقاتهم العالية دومًا على البحوث والتطوير. طبيعي أن شركات الطباعة الحكومية أيضًا تطوِّر خصائص أمنية وتُحسِّن منها، لكن هذا لا يجري بانتظام نوعًا ما. فشركات كثيرة من شركات الطباعة الحكومية ليست لديها حتى دائرة خاصة بها للبحوث والتطوير.

كان هذا يعني تعقيدًا إضافيًّا قلما يُعترَف به بالنسبة إلى البنوك الوطنية في تخطيطها لليورو؛ إذ كان هناك عدد كبير على غير العادة من الموِّردين المحتملين لمشروع العملة المتعددة الجنسيات هذا، وكلهم يجب أخذهم في الاعتبار. كان الحصول على أسعار مواتية وإمداد لا ينقطع يستدعي تجنُّب الاعتماد على مورِّدين معيَّنين. من ناحية أخرى، كان هدف حماية أوراق اليورو من التزييف يتطلَّب تقنين المواد المسانِدة والمواد الخام. كان هناك اتفاق على ضرورة أن يكون هناك مصدران على الأقل للتوريد، على ألا يؤخذ في الاعتبار إلا مورِّدون داخل الاتحاد الأوروبي، ولا تُدفع رسوم ترخيص. كان يلزم تسجيل تركيبات المواد، حتى بالغة السرية منها، لدى البنك المركزي الأوروبي. لم يكن هذا برهانًا بمعنى الكلمة على المنافسة المفتوحة. ومع ذلك فإن الاقتصار على إقليم الاتحاد الأوروبي لم يكن على الإطلاق مزعجًا لموردي القطاع الخاص أيضًا. كان البعض سيفضِّل قصر المنافسة على منطقة اليورو، مجادلين بوجود قَدْر كبير من التدخل لإبعاد المنافسة عن حياديَّتها في سوق أوراق النقد العالمية على أيِّ حال. لكن طبَّاعي ومورِّدي القطاع الخاص، الذين عملوا جاهدين لتحقيق تفوقهم التكنولوجي، اكتشفوا أيضًا في المواصفات محاولةً من قِبَل بعض البنوك الوطنية للحصول على التكنولوجيا التي يوفِّرها هؤلاء الطبَّاعون والمورِّدون بالمجان. جيزيكه أوند ديفريَنت بالأخص رفعت صوتها بالشكوى.

تحطيم المنافسين بالإسراف في المعدات

تلا ذلك صراع شديد على الخصائص الأمنية لليورو انطوى على مسألتَيْ ما إذا كانت الطباعة من لوح فولاذي محفور ستُستخدم على جانب واحد أم على كلا الجانبين، وما إذا كانت الخيوط الأمنية ستكون ميكانيكية أم إلكترونية. كان هناك أيضًا احتراب على الصورة المستترة والحبر المتبدِّل الألوان والهولوجرام وأشياء أخرى. وبينما كان أحد اللاعبين يستشعر أن خصائصه الأمنية تُرفَض عمدًا، كان آخَر يشكو لئلا تكون أوراق النقد الجديدة مزيَّنة كشجرة عيد الميلاد. كان الخبراء المهنيون يشكون مِن تدخل الساسة في أغلب الأحيان في آرائهم فيما يتعلَّق بهذه الاختيارات. لكن حتى آراء ونصائح هؤلاء الخبراء لم تكن دائمًا مجرَّدة من الانحياز، وأبرز مثال على هذا الورقُ والخيوطُ الأمنية. فداخل منطقة اليورو في ذلك الوقت، لم يكن يتمتع برفاهية امتلاك مصنع ورق حكومي سوى فرنسا وإيطاليا وإسبانيا. كان المصنع الإسباني هو الأكثر كفاءةً، فيما خُصخص المصنع الإيطالي منذ ذلك الحين. كانت البلدان الأخرى تشتري ورقها اللازم لإنتاج النقد

من السوق، في الأغلب من بورتالز ولويزنتال وأرجو وِجنز. فيما يخص الـ ١٥ مليار ورقة التي يتضمَّنها طرح اليورو الأوَّلي وحده — تحديدًا ثلثي الاحتياج الإجمالي — كانت هناك حاجة إلى ما يزيد بكثير عن ١٢٠٠٠ طن متري من الورق المُؤَمَّن، دون حساب الفواقد نتيجة القص والأخطاء المطبعية. لم يكن بوسع مصانع الورق الحكومية الأوروبية ببساطة توريد كل هذا. كان على المرء أن يلجأ إلى مصنِّعي القطاع الخاص.

لعقود ظلَّ مصنع لويزنتال المورِّد الحصري للورق المخصوص اللازم لإنتاج كل أوراق المارك الألماني، لكنه لم يبرم قط عقد توريد ملزِمًا طويل الأجل مع البنك الاتحادي؛ حيث رفض الأخير الكائن في فرانكفورت هذا بعناد. مواصفات ورق إنتاج اليورو موحَّدة، وشراء هذا الورق متاح؛ لذا كان على مصنع لويزنتال أن يفترض أن علاقة التوريد المميزة التي تجمعه بالبنك الاتحادي ستنتهي في وقت ما. كان هناك مصير مماثل سيهدِّد بورتالز، الصانع الحصري لورق إنتاج الجنيه الاسترليني منذ عام ١٧٢٤م، إذا اعتمدت بريطانيا اليورو في مرحلة ما. كلا هذين المصنِّعين منهمك تمامًا في منافسة شديدة على السوق، لكنَّ أيًّا منهما لم يكن راغبًا في التضييق على الآخر فيما يخص اليورو؛ ومن ثم كان بورتالز دائمًا أعلى ثمنًا بمبلغ ضئيل من لويزنتال في المناقصة الهادفة إلى تلبية الاحتياج الألماني من ورق إنتاج اليورو. لم يكن ذلك كل شيء. فقد حاول كلا المورِّدين منع المنافسين الأقل منهما مقدرةً من دخول السوق بوضع عقبات تكنولوجية كبيرة في مواصفات الورق، فاقترح كلاهما تضمين خيط أمني عريض للغاية في اليورو يكون مدمَجًا في الورق.[11] هذا الخيط الأمني مصنوع من البوليستر، ويتراوح عرضه بين ٠٫٩ و٤ ملِّيمترات، ويُقص بدقة بالغة، وتُنضَح عليه طبقة من معدن ثمين أو من الألومنيوم، ثم تطبع عليه بيانات من قبيل فئة الورقة بحروف مجهرية يحدَّد موضعها بدقة. وكلما كان الخيط أعرض وكانت الحروف المجهرية تحت غشاء الورق مقروءة بدرجة أكبر؛ كان استنساخها — على الأقل بتكاليف ميسورة — على أيدي المزيفين أصعب. إدخال الخيط في عجينة الورقة أمر معقَّد، وقد طوَّر مصنع لويزنتال وبورتالز تقنية خاصة لهذا الغرض؛ حيث توضع طبقتان من الورق الرطب بسمكين مختلفين معًا لصنع هذا الورق، وتُضمَّن خيوط الأمان في ذات الوقت في حين يتم تشبيك ألياف طبقتَي الورق كلتيهما على نحو محكَم. لم يكن أحدٌ آخَرُ لديه تكنولوجيا التشكيل الخاصة هذه في ذلك الزمان. كان يُفترض أن يجد المنافسون تحديًا شديدًا في هذا الأمر، وهي استراتيجية مشروعة بالنسبة إلى مورِّد معيَّن لديه تكنولوجيا متفوِّقة. بعض

مصانع الورق الحكومية والخاصة، ولا سيما الفرنسية، فهمت النوايا من وراء هذا المقترح فرفضته. وخرج اليورو بخيط دقيق مدمج في ورق رقيق بدلًا من خيط أمني عريض، ولم يكن أيٌّ من هذا مفيدًا لأمن اليورو.

منجم ذهب اليورو

يومًا بعد يوم، تولَّدت رغبة لدى كثير من البنوك الوطنية في تولي عملية الطباعة على الأخص بمفردها، إن أمكن، وألا يُسنَد إلى القطاع الخاص إلا دور صغير في إنتاج اليورو، إذا لزم الأمر. بدت هذه الرغبة منفصلة عن الواقع خلال أعمال التخطيط لليورو. لم يكن ثمة سبيل للالتفاف حول لاعبي القطاع الخاص، سواء كطبَّاعين أو صنَّاع ورق مُؤَمَّن أو مورِّدي مواد مساندة، وأحيانًا يلعب الواحد منهم دور الاثنين معًا. بطبيعة الحال، سمح مورِّدو القطاع الخاص لأنفسِهم بالحصول على تعويض سخي نظير هذا، كما في حالة مورِّد ورق إنتاج النقد. فعلى الرغم من عدم وجود أرقام رسمية فيما يخص الورق، يمكن أن يَفترض المرء للمخصَّص الألماني سعرًا في حدود ١٢٥٠٠ يورو للطن المتري، متضمنًا الخاصية إم والخيوط الأمنية. بل وإذا وُرِّد هذا الورق مشتملًا على أشرطة كاينجرام — كما هو مستخدم في أوراق اليورو فئات ٥ و١٠ و٢٠ يورو — فسيتضاعف السعر مرتين. وإذا قسنا هذا على الأسعار التي تقاضتها في الوقت نفسه الشركة السويسرية لاندآرت بصفتها مورِّد الورق لكلٍّ من الفرنك السويسري — الذي لا يكاد يقل عن اليورو تحديًا في الأمن الفني — والشلن النمساوي، نجد علاوة سعرية كبيرة. بل إن مكتب سكٍّ وطباعة العملة الأمريكي لا يدفع إلا ١٠٥٠٠ دولار (٨٧٥٠ يورو) ثمنًا للطن من ورق إنتاج الدولار، وإن كان هذا الورق يفتقر إلى الخاصية إم الباهظة التكلفة.

طُوِّرت مجموعة الخصائص الأمنية الجديدةُ التي تضم الكاينجرام والهولوجرام، اللذين يبدوان وكأنهما يتحرَّكان عند النظر إليهما من زوايا مختلفة، في أواخر ثمانينيات القرن العشرين على يد شركة طباعة النقد السويسرية أورِل فوسلي واختصاصي البصريات لاندِس آند جاير، وليونهارد كورتس آند كومباني الكائنة في فورت بألمانيا، بدعم مالي للبحوث من البنك الوطني السويسري. هذه الخصائص الثابتة والمتحركة من كاينجرام وهولوجرام هي أغشية معدنية رقيقة للغاية تُنقش عليها — على التوالي — صورٌ ثنائية وثلاثية الأبعاد بأدوات يتحكَّم فيها الكمبيوتر، بحيث تغيِّر الصور منظرها ولونها مع

تغيُّر زاوية الضوء الساقط عليها أو زاوية النظر إليها. حتى قبل السويسريين، صار النمساويون أول مَن استخدم هذه الخاصية الجديدة في طباعة ورقتهم فئة ٥٠٠٠ شلن (ورقة «موتسارت»). كما زوَّد البنك الاتحادي الألماني ورقته فئة ٥٠ ماركًا (ورقة «بَلتزار نويمان») والورقة فئة ١٠٠ مارك (ورقة «كلارا شومان») والورقة فئة ٢٠٠ مارك (ورقة «بول إرلِخ») بصور كاينجرام ثنائية الأبعاد.

ما زالت سوق هذه المجموعة من الخصائص الأمنية في تطوُّر. حتى إدخال اليورو، كانت أوراق النقد المزوَّدة بالكاينجرام أقل من ٥ في المائة من كل أوراق النقد المُصدَرة. وبما أن هذه الأغشية يمكن استخدامها في المراحل الثلاث كلها لتحصين ورقة النقد أمنيًّا — من مستوى المواطن إلى مستوى البنك المركزي — يُعتبر نمو هذه السوق مبشِّرًا بوجه خاص. بل واعتبر الخبراء الهولنديون هذه الأغشية المعدنية منتهى الخصائص الأمنية.[12] صُنْع الكاينجرام صعب فنيًّا؛ حيث يتطلَّب غرفة نظيفة خالية تمامًا من الغبار. علاوة على ذلك، يجب ألا تتفاعل هذه الأشرطة والرُّقَع الفضية البراقة الرقيقة للغاية كيميائيًّا مع الورق، ولا يجوز أن تسقط من ورقة النقد حتى إذا حُكَّتْ أو جُعِّدتْ؛ مما يفسر جزئيًّا غلوَّ ثمنها. قرَّر البنك المركزي الأوروبي والبنوك المركزية أنَّ وضع هذه الصورة على الحافة (كشريط أو رقعة) ينبغي أن يلعب دورًا بارزًا كخاصية أمنية لليورو. صار البنك الاتحادي من أقوى أنصار الأغشية المعدنية، استنادًا إلى تجربته الجيدة المشجعة مع هذه الخاصية في إصداره الأخير من المارك الألماني. كما بُرِّر هذا أيضًا بالرغبة في التوفير، لكن هذه الوُفورات في التكلفة لم تتحقَّق فعليًّا قط بسبب الصعوبات الفنية في دمجها والفواقد الهائلة التي انطوى عليها ذلك. كانت هولوجرام إندَسْتريز الكائنة في باريس ترجو في الحقيقة دخول هذا المجال، لكنها أَرسلت خلال المرحلة التجريبية قالبًا طباعيًّا شديد السرية يخص دفعة كاينجرام إلى شركة كورتس في نورمبرج بالشحن الجوي العادي، فُسرق فورًا خلال نقله جوًّا، ولم يظهر مرة أخرى قط. لم تساعد هذه الحادثة هولوجرام إندَسْتريز على دخول السوق. عاد هذا بالنفع على كورتس؛ الشركة الألمانية المتخصصة في طباعة الأغشية، التي كانت قد ورَّدت بالفعل رُقَع الكاينجرام المعدنية البراقة لآخر إصدار مارك ألماني. وأما الرقاقات، التي كانت تُدمج عادةً أثناء صنع الورق، فكان مصنع لويزنتال قد نال براءة اختراعها باسم «وسيلة اقتصادية طويلة الأمد ضد النسخ» بعد أن طوَّرها لمرحلة الإنتاج الشامل وسبق أن وضعها في عملات العديد من البلدان الأفريقية والآسيوية.

تقاسم ليونهارد كورتس وجيزيكه أوند ديفريَنت تصنيع هذا «الشيء الغالي غلاءً فاحشًا»، كما وصف أحد الخبراء صور الكاينجرام. استولت شركة فورت، بصفتها مورِّد الرُّقَع، على شركة أو في دي كاينجرام كورب السويسرية الكائنة في زيورخ صاحبة براءة الاختراع التي كانت سابقًا شركة تابعة لشركة لاندِس آند جاير، وبدأت الإنتاج على نطاق هائل في منطقة بالاتينات العليا. دخلت جيزيكه أوند ديفريَنت وهوك فولين الكائنة في فيدن في مشروع مشترك باسم هاي سِكيوريتي فِلمز، وبدأتا إنتاج أشرطة غشائية في بلدية باومجارتنبرج النمساوية القريبة. آتت هذه الجهود ثمارها بغزارة؛ حيث تُستخدم الأشرطة في فئات اليورو الصغرى التي تخضع للإحلال بمعدل كبير. الجانب المميز في هذا النشاط التجاري هو أن الأشرطة الغشائية تُدمج عادةً في إنتاج الورق؛ مما يضاعف ثمن الورق المُؤَمَّن المستخدَم لإنتاج اليورو، الذي هو بالفعل غالي الثمن كما سبق أن ذكرنا. وأما تركيب الرُّقَع الذي يتم بعملية دمغ صعبة على الساخن، فيمكن أن تصاحبه خسائر كبيرة. كانت هناك حاجة إلى أكثر من ٥ مليارات منها للفئات بدءًا من ٥٠ يورو، وكان ثمنها على الأرجح نحو ٧ يوروهات للألف وحدة. فجأةً فقد مصنع لويزنتال اهتمامه بالمشروع المشترك مع هوك فولين لَمَّا أدرك مقدار ما يمكن ربحه من وراء الكاينجرام والهولوجرام، فأقام وحدةً خاصة به لإنتاج الأشرطة الغشائية في مجمع مصانع الورق التابع له في جموند، وقد برَّر هذا بضرورة الحصول على جودة متسقة باستمرار. هناك مورِّدون آخرون بدءوا بشِقِّ الأنفس نشاطهم في مجال الأغشية المعدنية اللازمة للطرح الأوَّلي لليورو، وكان ذلك بسبب مشكلات فنية في بعض الأحيان.

أخيرًا، إن العمل في مجال الأحبار الخاصة يستحق أيضًا تصنيفه بأنه أحد مناجم ذهب اليورو. تشكِّل حصة كل الأحبار المُؤَمَّنة المستخدمة في طباعة أوراق النقد ١٥ في المائة من إجمالي تكاليف صنع الورقة، بل وأحيانًا أكثر. تتوقَّف حسابات الاحتياجات من الأحبار في طبع أوراق النقد على مساحة الورقة النقدية وتصميمها ونسبة ما تتضمَّنه من طباعة إنتاليو. فطباعة الإنتاليو بالأخص استهلاكها كبير لضرورة وضع طبقة سميكة نسبيًّا من حبرها المخصوص لتحقيق الأثر المحسوس. ونتيجة عملية مسح أسطوانات الألواح وتنظيفها من الحبر الآخر الدخيل، يُفقَد نحو ثلث حبر الإنتاليو. هناك نسبة مماثلة فيما يخص الحبر المتغير بصريًّا المتبدِّل الألوان، الذي يجب أن يوضع أيضًا على هيئة طبقة سميكة نافرة لكي يتحقَّق التغيُّر الأمثل في الألوان، وبسبب تكلفته يقتصر استخدامه على الفئات التي تبدأ من ٥٠ يورو، ويوضع بشكل مقتصد بشاشة حريرية.[13] بالنسبة إلى

الـ ١٥ مليار ورقة يورو التي تضمَّنها الطرح الأولي وحده، كانت هناك حاجة إلى نحو ١٥٠٠ طن متري من مختلف الأحبار المُؤَمَّنة، استحوذت أحبار الإنتاليو على أكثر من ٨٠ في المائة منها والحبر الغالي المتغيِّر بصريًّا على نحو ٦ في المائة. وباستثناء الكميات الضئيلة التي سُمح لجلايتسمان بتوريدها، ذهبت هذه الأعمال حصريًّا لسيكبا السويسرية.

جرتْ أيضًا مناقشات حامية حول استخدام الخاصية إم التي توفرها ميونخ حصريًّا وتتيح للبنوك المركزية البت في أصالة أوراق النقد بما لا يدع مجالًا للشك. حرص البنك الاتحادي على استخدام نسخة خاصة من الخاصية إم محجوزة حصريًّا للعُملة المشتركة، وظلت جيزيكه أوند ديفريَنت المورِّد الحصري بطبيعة الحال. فيما يخص إنتاج اليورو، تُخلَط الخاصية إم، التي لا تُرَى بتاتًا، في لون حبري خاص يُسمَّى «الرمادي البارد».[14] لكن المعتاد هو أن تُنفخ الخاصية إم على طبقة الورق التي ما زالت رطبة، تاركةً علامة مختلفة لكل فئة. ويُستخدم معظم المسحوق في إنتاج الورق. لا توجد بطبيعة الحال بيانات محدَّدة حول الكميات المستخدمة، لكن يستطيع المرء المجازفة بفرضية. فبافتراض الاحتياج إلى ٣ جرامات لكل ١٠٠٠ ورقة نقد — في حالة اليورو هذا محض افتراض، لكنه واقعي في حالة نقد بلدان أخرى — فإن ١٥ مليار ورقة نقد ستستهلك نحو ٤٥ طنًّا متريًّا من هذا المسحوق الشديد السرية. سعر الكيلوجرام من هذا المسحوق ليس أقل سريَّة من تركيبته، لكن يمكن فعلًا مقارنته بأسعار المعادن الثمينة. وبما أن الخاصية إم لا قيمة لها دون مستشعرات خاصة، فإن بنوك منطقة اليورو المركزية اضطرت أيضًا إلى تجهيز أجهزة الفحص لديها بهذه المستشعرات، وهي منتج آخر حصري توفِّره جيزيكه أوند ديفريَنت. ثمن المستشعر الواحد — وليس جهاز الاختبار بأكمله — يساوي ثمن سيارة صغيرة.

هفوات وحوادث وأخطاء مطبعية

أفسح الاتفاق على تفاصيل خصائص اليورو الأمنية الطريق إلى صنع الألواح الطباعية. ولتحقيق التجانس المنشود، تقرَّر أن تُطبع كل أوراق اليورو من فئة معينة من لوح طباعي أصلي واحد يُستنسخ وتستخدمه كل شركات طباعة النقد. كان يُفترض أن تشارك شركات طباعة اليورو الحكومية والخاصة في إنتاج الألواح، كلٌّ قدْرَ استطاعته الفنية. قُدِّر لهذا التقسيم للعمل أن يتسبَّب في متاعب؛ فإنتاج ما تُسمَّى النُّسخ الأصلية معقَّد، وزادت مواصفات البنك المركزي الأوروبي العملية تعقيدًا. فيما يخص طبع خلفية ورقة

النقد، الذي يتم بنظام الطباعة غير المباشرة من سطح بارز، تُنسخ الصورة المطبوعة من طبقة رقيقة إلى لوح طباعي حساس للضوء. لكن اللوح الأصلي يُحفر يدويًّا، بإزميل أو بالحامض، لأغراض طباعة الإنتاليو باللوح الفولاذي بما تتسم به من بروز ملموس. في هذه العملية، يجب النقش في صورة مقلوبة. إنتاج الألواح الطباعية عمل شديد التعقيد يستدعي كثيرًا من الخبرة، وكان هذا يفوق طاقة كثير من المطابع، التي اضطر كثير منها إلى الاستعانة بغيره، بل وفي أحيان كثيرة اضطرت إلى إيكال إنتاج لوحها الطباعي بأكمله إلى شركة طباعة زميلة، وهو في الحقيقة فعل مستنكَر بقوة في هذه الصناعة. مضتْ شهور من التنسيق والتصحيح قبل أن تتسنَّى المجازفة بطبع الإصدار التجريبي لأوراق اليورو الحقيقية. شاركتْ دبدن، مطبعة بنك إنجلترا، في هذه التجربة الطباعية الكاملة بعدة ملايين من الأوراق.

ما تحقَّق من درجة تناغم في هذه العملية كان مثار إعجاب شديد، عندما يأخذ المرء في اعتباره كثرة عدد شركات الطباعة المشاركة وإلى أيِّ مدًى سار الإنتاج كما ينبغي، حتى على الرغم من أن الظروف لم تكن مهيَّأة تمامًا للإنتاج الصناعي، كما أكَّد على ذلك البنك المركزي الأوروبي بافتخار. على الأرجح قدَّمت بعض شركات الطباعة أوراقًا منتقاة بعناية من أجل فحصها. وعلى الرغم من ذلك، اكتشف مختبر المطبعة الاتحادية وجود انحرافات بتمحيصه كل أوراق الإصدار التجريبي بالكامل. كانت الاختلافات بين البلدان المشارِكة عظيمة جدًّا في قواعد الإنتاج، والرقابة على الجودة والمعدات والإمكانيات. كانت هناك حاجة إلى شهور أخرى من التنسيق الأوثق بين عواصم أوروبا قبل أن يتسنَّى النطق بالعبارة التقليدية «جاهز للطباعة» فيما يخص كل فئة من فئات اليورو، وتوثيق هذه الإجازة على مسوَّدة صفحة أوراق النقد بتوقيع شركة الطباعة والعميل. خلال هذه الفترة، صار اليورو الوليد «العملة الأكثر خبرة في التنقلات في العالم»، كما قال أحد الخبراء مازحًا. والحقيقة أن التجارب الطباعية تأخرت إلى درجة تسبَّبت مثلًا في فوضى هائلة في تخطيط المطبعة الاتحادية لسنة ٢٠٠٠م.

ومع ذلك كان عدد الأخطاء المطبعية مرتفعًا على نحو صادم في مرحلة الإعداد للإنتاج الصناعي لأوراق اليورو. قال العاملون في ردهات الطباعة في حنق إن بعض المواصفات التي طُرحت على طاولة التخطيط كانت غريبة على الممارسات الاعتيادية. وحتى أفضل العاملين أبلغوا في البداية عن نماذج طباعية مرفوضة في نطاق نسبة مئوية من خانتين؛ مما يمثِّل أضعاف معدلات الخطأ الشائعة في الإنتاج الاعتيادي. بل إن زوار

شماليير في فرنسا أفادوا عن وجود نسبة خطأ صادمة بدرجة أكبر، فقط بسبب مشكلات الطباعة الشبكية التي سبق أن ذكرناها. لم تصدر كلمة رسمية بهذا الخصوص، لكن هذه الملاحظات أكدتْها بطريق غير مباشر الدفعات التي استُلمت هناك من المواد المساندة؛ ومنها مثلًا الحبر، الذي تجاوز بكثير الاحتياج العادي لطباعة فرنسا مخصَّصَها الوطني من اليورو. كان هناك الكثير من الأعطال والأخطاء في ضبط الألوان والتفاوتات غير المقبولة بين الجانبين الأمامي والخلفي، والبقع الحبرية على الأوراق، ومشكلات أخرى من هذا النوع. أيضًا كانت هناك إخفاقات أكبر. فجيزيكه أوند ديفريَنت، من بين كل شركات طباعة النقد، ارتكبت خطأً في الورقة فئة ١٠٠ يورو. كانت هذه الحادثة الإنتاجية ذات صلة بجهاز لمكافحة النسخ طُوِّر في منتصف تسعينيات القرن العشرين بمعرفة فريق من الاختصاصيين من بنوك مركزية عديدة بالتعاون مع اتحاد الآلات التجارية الياباني. كان ما يسمَّى «تأثير أومرون» يَحُول دون استنساخ أوراق النقد بواسطة ماكينة نسخ ملونة. ولكي يُفعَّل هذا التأثير، يُطبع عدد كبير من النقط الصفراء الصغيرة على ورقة النقد بترتيب يبدو عشوائيًّا. فقط عدد محدَّد تحديدًا دقيقًا من هذه النقط يكون له وظيفة فعلية. كان بعض هذه النقط — الموجودة على كلا جانبَي ورقة اليورو — مفقودًا من الورقة فئة ١٠٠ يورو المطبوعة في ميونخ. أُجري تعديل في برنامج الكمبيوتر، يُفترض أنه حدث أثناء ترقية هذا الجهاز الأمني، لكنه لم يخزَّن كما ينبغي. وقع خطأٌ في المراقبة. كانت الحادثة غير سارة لجيزيكه أوند ديفريَنت. فشركة طباعة النقد الخاصة كانت قد تصدَّرت عناوين الأخبار بالفعل في خريف عام ١٩٩٧م بأوراق نقد فئة ١٠٠ مارك ألماني مطبوعة على جانب واحد فقط؛ حيث تسبَّبت الكهرباء الاستاتيكية وقتها في التصاق أربع صفحات؛ ومن ثم انطبعت كل صفحة على جانب واحد، ولم يُكتشف الأمر حتى طرح البنك الاتحادي الأوراق للتداول. كانت الواقعة مسلية آنذاك، أما هذه المرة فلم تَرُقْ لأحد.

عندما علم البنك الاتحادي بهذا الخطأ الجديد، كانت شركة ميونخ قد طبعت بالفعل وشحنت معظم الـ ٣٦٣ مليون ورقة فئة ١٠٠ يورو التي طُلبت منها. لم تقلَّ كفاءة منع الاستنساخ. ودَّ البنك الاتحادي أن يواري المسألة في هدوء، لكن الخطأ المطبعي أُذيع على العلن بطيش مقصود.[15] انتشر الخبر في أرجاء العالم. كان المنافسون فرحين. أعلن البنك المركزي الأوروبي في بيان له عن إعدام الأوراق المعيبة وطبعها من جديد. لم يكن هذا يعني خسارة مالية كبيرة لشركة جيزيكه أوند ديفريَنت فحسب، بل كان سيمنع

الشركة من الوفاء بالمواعيد النهائية لالتزاماتها فيما يخص طبع اليورو. لم تكن هناك طاقة إنتاجية لذلك. خاضت شركة ميونخ معركة شرسة، مشيرةً إلى أخطاء لا تكاد تقلُّ خطورة قد تم قبولها من شركات طباعة يورو أخرى. كانت الغلبة لشركة جيزيكه أوند ديفريَنت في النهاية؛ حيث اقترحت أن تُصلِح كل الأوراق المعيبة. وبما أن هذا كان ينطوي على أوراق نقد مقصوصة بالفعل وجاهزة للإصدار، كانت الاحتياطات الأمنية المطلوبة لسحب الأوراق معقَّدة بشدة وباهظة التكلفة. شاء القدر أن تشغل هذه العملية الشركة حتى قبيل إصدار اليورو بقليل. كلَّف هذا «الخطأ التافه» — حسبما وصفه متحدِّث رسمي باسم الشركة في عجرفة — شركة ميونخ ما لا يقلُّ عن ١٥ مليون يورو إضافية، حسب تقديرات الصناعة.

استمرت سلسلة الأخطاء والهفوات التي تعرَّض لها اليورو، فجاءت الصدمة التالية من شركة عائلية إيطالية صغيرة قريبة من ميلانو، هي مانتيجاتسا أنتونيو أرتي جرافيكه، مورِّد الخيوط الأمنية، التي كان إصدار اليورو الأوَّلي وحده يحتاج إلى ١٫١ مليون كيلومتر منها. قالت مانتيجاتسا إنه يُفترض أن تورِّد ٦٠ في المائة من كل الخيوط الأمنية المطلوبة لإنتاج اليورو. وكانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد تلقَّت عقد توريد الـ ٤٠ في المائة الأخرى. قدر كبير من التكنولوجيا مكدَّس في هذا الخيط الصغير الدقيق للغاية الذي لا يكاد المرء يراه. مجرد قصِّ هذا الخيط الرفيع يتطلَّب أقصى درجة من الدقة. وإذا أخذنا في الاعتبار منطق تسعير اليورو، فإن هذا بدوره كان مبرِّرًا لسعر توريد يفوق سعر السوق العالمية بكثير. يفترض أن مانتيجاتسا حسبت نحو ١٥ يورو للكيلومتر من الخيط الأمني؛ ومع ذلك لم تكن سعيدة بطلبيتها المربحة. بل وكانت جيزيكه أوند ديفريَنت أشد غلاءً في سعرها. كان خيط اليورو الأمني «مثقَلًا» بالمتطلَّبات الفنية؛ إذ كان يلزم استيعاب رغبات كثيرة جدًّا في شيء واحد. كان خيط البوليستر أسمك مما ينبغي، وبدأت الحروف المجهرية المطبوعة عليه تتقشَّر بعد بعض الوقت في ركيزة الورق. ساهم التقشُّر أيضًا في مشكلات في معجون الورق بعد دمج الخيط الأمني فيه. كان ذلك يذكِّر المرء بتقنية الورق الحصرية التي يملكها مصنع لويزنتال وبورتالز ورُفضت. كانت المشكلة في الواقع قد لوحظت من قبل في خريف عام ٢٠٠٠م، لاحظها فنِّيُّو مصنع الورق الإيطالي كارتييه مِلياني دي فابريانو، الذي كان لا يزال مملوكًا للدولة. ومن الصعب تصديق أن البنك المركزي الأوروبي لم يعلم بهذا الأمر بعدها مباشرةً. لكنه تقاعس لفترة طويلة، ولعلَّ الرعب هو الذي أقعده. كانت مانتيجاتسا تمد بالدرجة الأولى مصانع

الورق الحكومية في فرنسا وإيطاليا وإسبانيا وشركة صناعة الورق الخاصة أرجو وِجنز وشركته التابعة فان هاوتِم إن بالم. كانت التقديرات الأوَّلية تتحدَّث عما يصل إلى ٤ مليارات ورقة معيبة. بدا الموعد النهائي لطرح العُملة الموحدة في خطر. عندما صار الخطأ علنيًّا، لم يعد الضرر المفترض مكلِّفًا للغاية.[16] كان هناك حديث في دوائر الصناعة عما يصل إلى ٥٠٠ مليون ورقة متأثِّرة، بعضها طُبع فعلًا. عندئذٍ خُفِّضت نسبة الخطأ بقليل من الضغط إلى نحو ١٠٠ مليون ورقة. لكن بعض البلدان كان لا يزال عليها أن تطلب طباعة الفئات المخصصة لها من جديد. الغطاء التأميني وحده هو الذي أنقذ مانتيجاتسا من الانهيار، لكن الشركة بيعت في أبريل ٢٠٠٤م لشركة فِدرِجوني للورق في فيرونا، التي كانت قد استولت من قبل على مصنع الورق المُؤَمَّن الحكومي كارتييه مِلياني دي فابريانو. لم تكن هذه بأيِّ حال الأخطاء الوحيدة. فقد ظهرت أوراق فئة ٥ يوروهات من إنتاج النمسا مطبوعة على الوجه فقط. وفي ألمانيا، طُرح عدد كبير من الأوراق فئة ٥٠ يورو من إنتاج المطبعة الاتحادية للتداول بترقيم خاطئ، وهناك أوراق أخرى فئة ٥٠ يورو كان ينقصها رقم الفئة المكتوب بخط كبير في الركن الأيمن العلوي. وفي فنلندا، كان غشاء الكاينجرام مفقودًا من أوراق اليورو. وفي إيطاليا، لم يكن يعمل نظام الفحص لوجود عيب في الخيط الأمني.

كل هذه الأشياء لم تكن بالهينة، خاصةً في عالم طباعة أوراق النقد ذي التدابير الأمنية الصارمة، الذي هو معتاد على أعلى درجة من الدقة. لكنَّ هذه الأخطاء لم تَعُدْ تُثير اهتمامًا كبيرًا. كانت هناك أخطاء مطبعية قد وقعت في العملات الوطنية الأوروبية في الماضي، وقد اعتاد الجمهور سماع تقارير عن الإخفاق في إتقان صنع عملة اليورو. كان المرء يظن على الأرجح أن شيئًا كهذا لم يَعُدْ ممكنًا. بُعيد خطأ جيزيكه أوند ديفريَنت المطبعي مباشرةً، ركَّبت بعض شركات طباعة النقد أنظمة إلكترونية إضافية لمراقبة الجودة لمنع مثل هذه الأخطاء الإنتاجية. لكن لم يكن المرء حتى يستطيع التحدث عن توحيد مراقبة الجودة. صارت معايير الجودة والدرجة اللازمة من التناغم موضوعَي نقاش دائمَيْن.

المنقذون غير المحبوبين

إذا أخذنا كل شيء بعين الاعتبار، نجد أن طباعة اليورو لم تكن أقل صعوبةً من التخطيط له. واجه البنك المركزي البرتغالي مشكلات في مطبعته الجديدة، واضطر إلى الاستعانة

بشركة دي لا رو وغيرها مرارًا وتكرارًا على الرغم من تخلِّيه من قبلُ بالكلية عن طبع الفئات الكبرى من أوراق اليورو. احتاج اليونانيون — وهم آخر مَن انضم إلى اتحاد العملة — إلى مساعدة؛ لأن مطبعتهم لم تكن تتمتع بالكفاءة اللازمة للمهمة. من حسن الحظ أن البرتغال واليونان بَلَدَان صغيران. تبيَّن أن المشكلات الأكثر خطورةً كانت في إيطاليا؛ إذ كانت تحتاج إلى طباعة ٢٫٥ مليار ورقة، وهي ثاني أكبر كمية على الإطلاق من أوراق اليورو، كما أسلفنا. كان واضحًا أنَّ هذا يصعب للغاية إنجازه في الوقت المناسب. طلب بنك إيطاليا من جيزيكه أوند ديفريَنت المساعدة؛ مما أثار ثورة النقابات العمالية في مطبعته في روما. كانت هذه المطبعة تتمتع بسمعة سيئة بين المطَّلعين على الأمور باعتبارها «جُحْر ثعابين». وبما أن أوراق اليورو لم تكن كلها مطلوبة في الموعد المحدد، آثرت روما أن تكون «مرنة». لم تبدِّل موقفها القاضي بأن تطبع كل أوراقها بنفسها، لكن قرَّرت ببساطة أن تكمل في السنة التالية طبع الجزء الذي تعذَّرت طباعته في حينه من أوراق اليورو. ولا ننسَ أن هذا هو الاحتياطي اللوجستي والاستراتيجي الذي كان يلزم توريده بعد إدخال اليورو أثناء عام ٢٠٠٢م.[17] كذلك اضطر الإسبانيون، الذين تخلَّوْا عن طبع الأوراق فئة ٢٠٠ و٥٠٠ يورو بأنفسهم على أيِّ حال، إلى اللجوء إلى «الحل الإيطالي»، على الرغم من طاقتهم الإنتاجية السخية مقارنةً بمخصصهم الطباعي. كان مزعجًا أيضًا الوضع في مطبعة بنك فرنسا؛ حيث خاضت الإدارة والمسئولون النقابيون حربًا حتى النهاية على تدابير إعادة الهيكلة والتحديث. وقع العديد من الإضرابات التي استمرت أحيانًا أسابيع. وفوق هذا جاءت المشكلات السالفة الذكر في المطابع الشبكية. غُيِّرت الإدارة تغييرًا شبه كامل في مطبعة شماليير. بعد ذلك ركَّزت مطبعة شماليير على طبع الأوراق فئة ٥ و١٠ و٢٠ و٥٠ يورو فقط، دون أن تتمكَّن حتى من الاضطلاع بهذه المهمة بكفاءة، وحوَّلت طبع الفئات الكبرى إلى شركات طباعة نقد أخرى. واضطرت إلى طلب المساعدة من المطبعة البلجيكية الحكومية ومطبعة فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير. كما طُلبت المساعدة أيضًا من جيزيكه أوند ديفريَنت التي كان قد جرى معها نزاع كبير جدًّا حول رغبة الفرنسيين في تخفيض معايير الجودة. كان هذا الطلب اعترافًا بالفشل. وأضيفت التكلفة إلى حساب دافعي الضرائب الفرنسيين.

عندئذٍ استُحسنت من جديد، وعلى نحو غير متوقع، فكرة تخصيص فئات معينة من اليورو لشركات طباعة معينة لتقوم بإنتاجها. في ظل ضغط الموعد النهائي للطرح الوشيك لليورو، بدأت شركات طباعة النقد، التي امتنعت سابقًا عن أي تعاون، تتعاون

فيما بينها. فقبل كل شيء، تبيَّن أن فئات اليورو العليا بكمياتها الصغيرة نسبيًّا أشد كثافةً في العمالة وأعقد فنيًّا مما ينبغي. فجأةً بدأت عملية نشطة لمبادلة المخصصات الطباعية. جمَّع الهولنديون والنمساويون بعض الكميات، وكلاهما معًا طبَعَا لليونان. وطبع البلجيكيون لفرنسا وإسبانيا. وطبعت المطبعة الاتحادية لليونان ولكسمبورج. أما شركة دي لا رو فلم تساعد البرتغال فحسب، بل طبعت أيضًا لفنلندا وأيرلندا. وطبع الأيرلنديون أيضًا للبرتغال في النهاية، في حين طبعت جيزيكه أوند ديفريَنت لفرنسا واليونان وهولندا والبرتغال وإسبانيا. صارت هذه أشبه برقصة حلقية أوروبية مفعمة بالحيوية. أصاب التوتر البنك المركزي الأوروبي، فقرَّر طبع كميات إضافية في إطار احتياطي الطوارئ الخاص به الذي كان يُفترض أن يسدَّ الفجوات في طرح أوراق النقد يوم المهلة النهائية. لم يكن لدى شركات طباعة النقد الحكومية طاقة إنتاجية تستغني عنها؛ ومع ذلك قاتلت باستماتة للفوز بالطلبية. بعد مفاوضات مطوَّلة، ذهبت طلبية الطباعة إلى اتحاد شركات طباعة خاصة يتألَّف من جيزيكه أوند ديفريَنت ودي لا رو ويو إنسخيده والمطبعة الاتحادية التي كانت قد خُصخصت في تلك الأثناء، فأنتجت هذه الرباعية نحو ١٫٨ مليار ورقة، استحوذت منها جيزيكه أوند ديفريَنت على نصيب الأسد بصفتها قائد الاتحاد. لم يُسمح للشركة السويسرية أورِل فوسلي بالمشاركة، على الرغم من طاقتها الإنتاجية غير المستغلَة وسعرها الجذاب.

في النهاية، لم تنجز شركات طباعة النقد الحكومية طبع ٥٢ في المائة من أوراق اليورو إلا بصعوبة، على الرغم من طاقتها الإنتاجية الهائلة مجتمعةً، فتقرَّر طبع الباقي بمعرفة خمس شركات طباعة نقد خاصة.[18] لو كان هناك فائز بالتزكية في ماراثون اليورو لكان على الأرجح جيزيكه أوند ديفريَنت؛ إذ طبعت وحدها أكثر من ٢٥ في المائة من أوراق اليورو كافةً. كانت ميونخ قد فرضت ترشيدًا جبارًا من أجل هذا التحدي، وخاطرت بتوسعة طاقتها الإنتاجية على هذا النحو الذي كانت ستحجم عنه أي شركة طباعة نقد خشية معدلات التشغيل المستقبلية. كانت الظروف الغالبة مغرية جدًّا، وأعني سخاء العائد من طبع اليورو والدعم الحكومي لخلق فرص عمل في الولايات الألمانية الشرقية. وعلى هذا النحو، حُدِّثت مطبعة الشركة الأصلية في ليبزيج — التي أُعيد شراؤها من الصندوق الاستئماني الحكومي الذي أُنشئ للتعامل مع الموجودات الصناعية فيما كان يُعرف بألمانيا الشرقية — وجُهِّزت بطاقة طباعية تناسب طبع اليورو. لكن التكامل الرأسي التام لهذه الشركة الرفيعة الأمن لم يقتصر على طبع أوراق النقد؛ إذ كانت جيزيكه

أوند ديفريَنت تورِّد كل شيء تقريبًا، من الورق والمواد المساندة إلى آلات معالجة أوراق النقد ومستشعرات مراقبة الإنتاج وفرَّامات الورق. إن هذه الظاهرة، ظاهرة اليورو، هي المسئولة عن تحقيق أعلى مبيعات للمجموعة في تاريخ الشركة في السنة المالية ٢٠٠١م، في الوقت المناسب تمامًا للاحتفال بالذكرى السنوية الخمسين بعد المائة لتأسيس الشركة.

جودة اليورو

تم تصنيع أوراق اليورو في ظل ظروف غير عادية. تحوَّلت العملة المشتركة للبلدان الاثني عشر، خلال مخاضها العسير، إلى مشروع مشترك حقيقي على نحو لم يخطر ببال أصحاب فكرة اليورو الأوائل. ففي نهاية المطاف، شاركت تسعة مصانع ورق وخمس عشرة شركة طباعة نقد وأكثر من ٢٠ مورِّدًا في الإنتاج. كان هذا كابوسًا برأي الخبراء من حيث العمل واحتياطات الأمن الفنية. انتهك تفتُّتُ الإنتاج قاعدةً أساسيةً من قواعد طباعة النقد ذات التدابير الأمنية الصارمة؛ وأعني ضرورة تركيز التعامل مع كل مراحل العمل قدْرَ المستطاع منعًا لإساءة استعمال المواد الأصلية. إضافة إلى ذلك — وكما يقولون — فإن كثرة الطُّهاة تُفسِد الحساء، حتى في طبع أوراق النقد. شرط تماثُل أوراق النقد في الشكل والملمس، وتطابقها تمامًا في كلٍّ من الخواص البصرية واللمسية، لم يكد يتسنَّى تحقيقُه بتفتُّت الإنتاج على هذا النحو. بالطبع كانت هناك تفاوتات في إنتاج الإصدارات الصغرى من أوراق النقد، حتى في زمن المارك الألماني في ألمانيا. فإلى أي حدٍّ يزداد عدد المصادر المحتملة للخطأ عند الحاجة إلى طبع ١٥ مليار ورقة في مرة واحدة؟ ربما يغضب سكان قوصرة أو لنبذوشة لغياب بعض الجزر الإيطالية عن خريطة أوروبا المطبوعة على ظهر كل أوراق اليورو. ومع ذلك ليس هذا بكارثة، فهناك سوابق شهدتها عملات أخرى. وحتى غياب اللقب تحت توقيع رئيس البنك المركزي الأوروبي غير المقروء يقل تأثيره المزعج عندما يأخذ المرء في اعتباره عدد اللغات في منطقة العُملة المشتركة وضيق المساحة المتاحة على ورقة النقد. يسري الاعتبار نفسُه على كتابة برايل الموجودة على الورقتين فئة ٢٠٠ و٥٠٠ يورو. هذه الكتابة محل نزاع بين جمعيات المكفوفين على أيٍّ حال، فهي تخشى تخفيض عتبة احترام المكفوفين وضعاف البصر. ويتجنَّب المزيِّفون عادةً الاحتيال على مثل هؤلاء الأشخاص.

تُفرض على تصنيع أوراق النقد معايير جودة عالية؛ لأنها تمثِّل وعدًا حكوميًّا بالقيمة، ولم يَرْقَ اليورو إلى المستوى المنشود في هذا الصدد؛ إذ توجد نقطة ضعف صارخة في أوراق اليورو، وهي بلا شك شدة تسطُّح طباعة الإنتاليو المقصور استخدامها على الوجه. ولم يكن أكثر من ذلك ممكنًا بسبب الطباعة الشبكية الفرنسية. بعض العلامات المائية بالغ البساطة، وكثير منها هزيل في تدرُّجه من الفاقع إلى الداكن. أما سبب تفوق جودة العلامة المائية في الورقة فئة ٥ يوروهات على جودتها في الورقة فئة ٥٠ يورو — الورقة الأكثر عرضةً بكثير للتزييف — فيجب أن يظل سرًّا من أسرار بيروقراطيِّي منطقة اليورو. لقد تقرَّر استخدام خصائص الكاينجرام الأمنية، من أشرطة أو رُقَع، على الرغم من غلائها الملحوظ، ووُضعت على المساحات غير المطبوعة في أوراق النقد، وأسوأ من هذا استغناء بيروقراطيي منطقة اليورو عن طباعة الإنتاليو المهمة النافرة من سطح لوح فولاذي على رُقَع الكاينجرام. فيما يخص أوراق النقد الألمانية والفنلندية والهولندية والنمساوية، كان وجود خلفية ملونة تحت الكاينجرام والطباعة من سطح غائر على الرقعة هو العرف المتبع. لم يحدث ذلك مع اليورو؛ لأن معظم المطابع الحكومية لم تكن تملك المقدرة الفنية اللازمة، ولا سيما الفرنسيين بطابعاتهم الشبكية؛ ومن ثم اضطُر إلى تنحية هذه الخاصية الأمنية المهمة ضد النسخ والتزييف جانبًا، على الرغم من تحذيرات خبراء التزييف الصريحة؛ مما ترتب عليه عواقب وخيمة على أمن فئات اليورو العليا، كما نعرف الآن. ومما زاد الأمر سوءًا، وقعت أيضًا انحرافات في الألوان. فعلى سبيل المثال، في الأرقام الدالة على الفئة أسفل يسار وجه الورقة فئة ١٠ يوروهات، انحرف الجزء المحدَّد بدقة ذو اللون المتدرِّج من الأحمر إلى البني انحرافًا كبيرًا في بعض الأوراق، أو كانت تظهر ظلال خضراء، تكون فاقعة أحيانًا وداكنة أحيانًا أخرى على ظهر الورقة فئة ١٠٠ يورو، على حسب بلد الصنع والشركة المنتجة. بل إن تأثُّر أوراق اليورو بالضوء فوق البنفسجي يختلف بناءً على بلد تصنيعها. ففي حين أن أثر الحبر المتغيِّر بصريًّا كان يتغيَّر كما هو محدَّد بالنسبة إلى أوراق اليورو من الفئات العليا، غالبًا ما كان هذا الأثر متباينًا. وختامًا لهذا، يجب أن نتطرَّق بإيجاز إلى الحروف المجهرية التي لزم تكبيرها، بناءً على طلب بعض شركات طباعة النقد، حتى كادت لا تستحق وصفها بـ «المجهرية».

لعل الإنسان العادي لم يلاحظ في الإصدار الأوَّلي من أوراق اليورو كل هذه النقائص والتفاوتات، التي لم تكن مقبولة بالنسبة إلى الاحترافيين في المجال. لكنَّ هذا الموضوع يُعَدُّ من المحرَّمات إلى يومنا هذا. وفيما يخص جودة طبع اليورو، تعامل البنك المركزي الأوروبي بأسلوب منهجي ونقدي مع الأمر، لكنه يتخذ موقفًا قوامه عدم إزعاج الجمهور. لا يُفترض تحديد هُوية المنتجين كأفراد. فبسبب الخوف من تعريض قبول أوراق يورو معينة للخطر مثلًا، لم يُنشر إلا رمزٌ قُطري لأوراق اليورو، ويحدِّد هذا الرمز البنك الوطني الذي أصدر ورقة معينة. يَظهَر الرمز القُطري أو رمز البلد على ظهر ورقة النقد ضمن الرقم المسلسل المكوَّن من اثنتي عشرة خانة، ويحدِّد حرفه الابتدائي هُوية البنك الوطني المُصدِر، فيرمز حرف U مثلًا إلى فرنسا، وحرف S إلى إيطاليا. لكنَّ ورقة اليورو الخاصة بأي بلد في منطقة اليورو لا يمكن نسبتها إلى مطبعة نقدها إلا من خلال رمز مطبعة سرِّي على الوجه. لا شك أنه يمكن العثور على الإنترنت على تفاصيل دلالة توليفات الأرقام الظاهرة على وجه ورقة اليورو وظهرها، أو تفاصيل مَن طبعها ولصالح مَن[19] (انظر أيضًا الجدولين ١٠-٣ و١٠-٤). بيانات مطبعة النقد مضمَّنة فيما يسمَّى الرمز القصير، المخبَّأ في مواضع عديدة على وجه الورقة حسب فئتها. والمصادفة أن اقتراح الشرطة بطبع الرمز في موضع واحد على كل الأوراق رُفض بحجة أن هذا فيه تعدٍّ على إبداع الرسام الجرافيكي. يحدِّد الرمز القصير هُوية مطبعة النقد، ويشتمل على ترميز متنوع للَّوح الطباعي المستخدَم والإصدار وموضع الورقة من الصفحة. بناءً على ذلك، فإن رمز البلد U على الظهر بالإضافة إلى رمز المطبعة L على الوجه يدلان على أن هذه الورقة جزء من إصدار فرنسا الأولي وطُبعت بمعرفة مطبعتها. أما رمز البلد نفسه مقترنًا برمز المطبعة T على الوجه فيكشفان عن أن هذه الورقة صادرة عن بنك فرنسا لكنها طُبعت بمعرفة مطبعة بلجيكا الحكومية. وأما الرمز القصير F002C2 على ورقة يورو فيدل على مطبعة النقد والسندات المالية النمساوية، ويشير إلى إصدار أوراق النقد ٢٠٠٢، ويبين بدقة موضع هذه الورقة ضمن الصفحة.

ما كان حتى للبنك المركزي الأوروبي أن يؤكد أن أوراق اليورو — بصُوَرها التي تفتقر إلى الحيوية وإلى إطار هيكلي، والمطبوعة في جزء منها بألوان باهتة — تمثِّل المستوى الجرافيكي أو الفني لطباعة النقد في أوروبا؛ إذ كان بمقدور شركات طباعة النقد الأوروبية أن تفعل ما هو أفضل، لو سُمح لها. هذه الأوراق هي القاسم المشترك الأدنى لعدد يفوق الحصر من الحلول الوسط؛ مُنتَج ربما يكون حتميًّا كبداية لمثل هذا المشروع الطموح، لكن يا لها من بداية مؤذية! فهي تساعد المزيِّفين أيَّما مساعدة.

جدول ١٠-٣: رمز البلد (الظهر).*

Z: بلجيكا	S: إيطاليا
X: ألمانيا	R: لكسمبورج
L: فنلندا	P: هولندا
U: فرنسا	N: النمسا
Y: اليونان	M: البرتغال
T: أيرلندا	V: إسبانيا

* رموز محجوزة لبلدان حال انضمامها فيما بعد؛ W: الدنمارك، J: إنجلترا، K: السويد. ملحوظة: يستخدم موقع البنك المركزي الأوروبي على الإنترنت أيضًا للإشارة إلى لكسمبورج رموز البلدان الخاصة بالبنوك الوطنية التي طلب البلد منها طباعة نقده، وأعني: بلجيكا Z وألمانيا X وهولندا P ... إلخ.

جدول ١٠-٤: رمز المطبعة (الوجه).

T: مطبعة البنك الوطني البلجيكي، بلجيكا
R: المطبعة الاتحادية (قطاع خاص)، ألمانيا
P: جيزيكه أوند ديفريَنت (قطاع خاص)، ألمانيا
D: سِتِك أُوي (شبه حكومية)، فنلندا
L: مطبعة بنك فرنسا، فرنسا
E: فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير (قطاع خاص)، فرنسا
N: مطبعة البنك المركزي اليوناني، اليونان
H: دي لا رو (قطاع خاص)، بريطانيا
K: مطبعة بنك أيرلندا، أيرلندا
J: مطبعة الأوراق الثمينة ببنك إيطاليا، إيطاليا
G: إنسخيده (قطاع خاص)، هولندا
F: مطبعة البنك الوطني النمساوي، النمسا

U: مطبعة بنك البرتغال، البرتغال

M: المطبعة الوطنية للنقود والطوابع، إسبانيا

رموز محجوزة لبلدان حال انضمامها فيما بعد:

A: مطبعة بنك إنجلترا، إنجلترا

C: تومبا (قطاع خاص)، السويد

S: مطبعة البنك المركزي الدنماركي

الفصل الحادي عشر

لماذا يواجه اليورو مشكلة تتعلَّق بالأمن؟

تعرَّضت النقود للتزييف على الأرجح منذ نشأتها، وهو ما يسري يقينًا على النقود المعدنية، بل وبدرجة أكبر على النقود الورقية، التي يسهل جدًّا نسخها. فتزييف ورق النقد لا يتطلَّب أكثر من قطعة مستطيلة من الورق وكمية صغيرة من الحبر بأربعة ألوان أساسية (الأحمر والأصفر والأزرق والأسود) وشيء من المهارة الفنية في التصوير والطبع، وبسرعة تُصبِح قصاصةُ ورق لا قيمة لها ورقةَ نقد ثمينة! إمكانية تقليد النقود الورقية تشكِّل تهديدًا فريدًا من نوعه؛ إذ لا توجد وسيلة حماية مطلقة ضد تزييفها. نوَّه البارون فون إيشتال عام ١٨٤٣م، عندما كان المدير المسئول عن إصدار النقود لدى بنك بايرشه هِبوتيكِن أوند فِكسِل،[1] قائلًا: «تستطيع اليد البشرية تقليد كل ما تبتكره اليد البشرية.» دون تحفُّظ وعلى الرغم من كل الاحتياطات الأمنية الجديدة، ما زالت هذه الكلمات تبدو صحيحة.

منذ أدخل الرسَّام الفرنسي لويس جاك داجير صورته الفوتوغرافية الأولى عام ١٨٣٧م، حكم تطور الرسوم الجرافيكية — الذي اتسم في أغلب الأحيان بأنه كان سريعًا سرعة البرق — على البنوك المركزية وشركات طباعة نقدها بدخول سباق لا يهدأ مع المزيِّفين؛ إذ يكافحون بما لديهم من قدرة طباعية على أحدث ما يكون للبقاء في المقدمة بمسافة قصيرة. ونظرًا لامتلاك المزيِّفين إمكانيات نسخ تشهد تحسُّنًا مستمرًّا، حاولت البنوك المركزية تعقيد نسخ أوراقها تقنيًّا قدْرَ المستطاع باستخدام ورق مخصوص غير فاقع بصريًّا، وتصميمات تخطيطية معقَّدة، وصور مطبوعة متعدِّدة الألوان تتميَّز بالتدرُّج السلس في ألوانها وتركيبها، وخصائص أمنية أخرى كثيرة. والقصد بطبيعة الحال رفع كُلفة النسخ أو التزييف إلى درجة تجعل هذا الجهد بلا طائل في نظر المزيف، الذي يجب أن يأخذ في اعتباره بجانب تكلفة إنتاج ورقته المقلَّدة، تكلفة توزيعها، الذي

يكون غالبًا الجزء الأخطر من هذا النشاط. وإذا استعان المزيِّف بوسيط لهذا الغرض، فسيضطر أحيانًا إلى منحه خصمًا كبيرًا على القيمة الاسمية للورقة الزائفة.

أنجع وسيلة حماية ضد التقليد هي طباعة الإنتاليو النافرة التي يمكن تمييزها بلمسة بالإصبع. فمنذ تطوير جوالتيرو جوري آلاته الجديدة لطباعة الإنتاليو والاعتماد التدريجي لتقنيته الجديدة بعد الحرب العالمية الثانية، لم يَعرِف أحد بواقعة واحدة قلَّد فيها مزيِّف خاصية الإنتاليو هذه. إنتاج ألواح طباعة إنتاليو أمر معقد ومكلِّف جدًّا بالنسبة إلى المزيِّفين. بالطبع لا يسعى المزيِّف إلى الحصول على نسخة مطابقة للورقة الحقيقية بنسبة ١٠٠ في المائة، بل يكفيه الانطباع بأنها أصلية. وما عليه إلا أن ينجح في خدعته مرة واحدة، فهو لا يبالي بما يحدث فيما بعد لأوراقه المقلَّدة.

التزييف الرقمي: جودة النَّسْخ الجديدة

غالبًا ما كان المزيِّف شخصًا واحدًا يعمل بمفرده؛ ومن ثم يصعب اكتشافه، لكن عمله المتقَن بالكاميرا وطابعة الأوفست كان يترك آثارًا. وكان يحتاج إلى ورشة وموادَّ. على سبيل المثال، لاحقت الشرطة الفرنسية عميد المزيِّفين تشسواف بويارسكي أربعة عشر عامًا دون جدوى، وعندما ألقَوا القبض عليه أخيرًا في باريس في يناير من عام ١٩٦٤م، كان هذا المزيِّف، الذي يعمل منفردًا والمعروف بمظهره الأنيق غير اللافت للأنظار، قد نشر بين الناس نقودًا زائفة تساوي مئات الملايين من الفرنكات الفرنسية القديمة والجديدة. ما أُلحق من ضررٍ يكافئ عدة ملايين من يوروهات اليوم، إذا أخذ المرء في اعتباره القوة الشرائية في خمسينيات القرن العشرين وأوائل ستينيات القرن ذاته. والحقيقة أن أوراق بويارسكي الزائفة كانت من الكمال لدرجة أن بنك فرنسا رأى ضرورة تعويض المواطنين المغشوشين عن الضرر، وهي خطوة غير معتادة بالمرة. لم يفعل البنك هذا بدافع الشفقة، بل بسبب أن الانتقاد العلني لقصور البنك في تأمين فرنكاته من التزييف صار صاخبًا جدًّا.

تغيَّر فن التزييف تغيرًا جذريًّا منذ ثمانينيات القرن العشرين،[2] وصار بقاء البنوك المركزية في المقدمة يزداد صعوبة؛ لأن كثيرًا من أسلحتها لم يَعُدْ ماضيًا. بدأت القفزة النوعية في جودة نسخ أوراق النقد عندما حلَّت آلة النسخ الملوَّن محل الكاميرا كأداة تقليد. كان يمكن للمرء اتقاء خطر آلات النسخ الملوَّن بخاصية أومرون للحماية من النسخ والتزييف — التي سبق أن ذكرناها وأُدخلت في تسعينيات القرن العشرين — شريطة

ألا يستخدم المزيِّف واحدة من الآلات القديمة ولا يعرف كيف يتلاعب ببرنامج معالجة الصور المثبَّت على آلة جديدة. في ظل ما تحقَّق من تقدم في تكنولوجيا النسخ الرقمي، نجح المزيِّفون أخيرًا حتى في تجاوز عقبة أومرون. لم يَعُدْ هناك جهاز أوتوماتيكي يقف حجر عثرة في طريق النسخ الرقمي. زِدْ على ذلك أن هذه الأنظمة الرقمية أتاحت المطابقة الدقيقة للخطوط والألوان وترشيح الظلال الرمادية والألوان المشوشة في صورة الورقة الزائفة. وحتى الحرف الطباعي المخصوص غير المتاح تجاريًّا المستخدَم في ترقيم أوراق النقد يمكن محاكاته على كمبيوتر شخصي بدرجة خادعة من الأصالة وبترقيم متسلسل. يتيح الكمبيوتر الشخصي، إذا أُضيفت إليه ماسحة ضوئية مسطَّحة وطابعة ليزرية أو نافثة للحبر، تقليد أيِّ كمية من أوراق النقد وفي أي وقت بسهولة و«بمستوًى مقبول» من الجودة. هذا الأسلوب في التزييف لا يترك أثرًا. فأيُّ شخص يمكنه شراء هذه المعدات بسعر معقول، مع ضبطها حسب متطلباته الفردية، من أي متجر محلي وتركيبها في بيته. فتحت تكنولوجيا النسخ الجديدة بالكمبيوتر هذه الطريقَ أمام مزيِّف من نوع جديد؛ وهو الهاوي؛ مما يفسر جزئيًّا النسبة العالية والمذهلة من الجناة الشباب في جرائم تقليد النقود. يبلغ عمر أصغر مزيِّف بالكمبيوتر ألقت الشرطة القبض عليه حتى هذا التاريخ سبع سنوات. والآن هناك تهديد آخر يشكِّله انتشار الطابعات الأوفست الرقمية التي تتميَّز بجودة طباعة غير مسبوقة وأداء طباعي عالٍ، لكنها غالية نسبيًّا ولا يُحصل عليها بسهولة. صحيح أنه لا يمكن تحقيق رغبة المزيِّفين في إخفاء هُويَّتهم عند شراء هذه الآلات، لكن عدم تلبية طلبهم بإخفاء هويتهم ليس ضمانًا ضد إساءة الاستعمال. وقد تبيَّن هذا مثلًا باكتشاف مطبعة لأوراق اليورو الزائفة في ليتوانيا. فنهارًا كانت هذا المطبعة تنتج مطبوعات ووثائق للحكومة الليتوانية، وليلًا كانت تنتج أوراق يورو زائفة على الآلات ذاتها. كما أن كون هذه المطبعة تخدم الحكومة عرقل أيضًا تحقيق الشرطة بدرجة كبيرة. تسبَّبت تكنولوجيا النسخ الرقمي والطباعة أخيرًا في ظهور عصابة التزييف لتحلَّ محلَّ المزيِّف الفردي؛ حيث تُزاوِل هذه العصابات نشاطَها على نطاق واسع وتعمل عبر الحدود. فكل البيانات التي تحتاجها عملية الطباعة يمكن تخزينها بأمان لحين احتياجها في مرحلة لاحقة، وليس هذا فحسب، بل يمكن إرسالها أيضًا عبر الإنترنت. في عام ٢٠٠٤م، عندما أُوقف نشاط مطبعة للنقود الزائفة في بلغاريا، لم يَدُمْ سرور الشرطة طويلًا بهذه الحملة الناجحة على آلات النسخ؛ إذ تبيَّن أن عملية الطبع المعقَّدة، من تصميم ورقة النقد إلى ألوان الأحبار، سُجلت على أسطوانة مدمجة، بل وخُزِّنت أيضًا

على هذه الأسطوانة قائمةٌ بالمورِّدين في السوق العالمية الذين يمكن للمزيِّفين أن يحصلوا منهم على ما يحتاجونه من مستلزمات؛ كخيوط أمنية مقلَّدة وصور كاينجرام مقلَّدة وحبر مقلَّد متغيِّر الألوان. ثم اكتُشف أن عصابة التزييف العالية الحِرفية هذه زاولت تجارة رائجة ببيع نسخ من هذه الأسطوانة. لقد سوَّقوا معرفتهم التكنولوجية. يحذِّر فيلم من إنتاج مكتب سكِّ وطباعة العملة من أنه في الوقت الذي كان هناك ذات يوم عشرة آلاف مزيِّف لكل خمس أوراق نقد زائفة، يستطيع اليوم خمسة مزيِّفين صُنْع عشرات الآلاف من الأوراق الزائفة بسهولة.

تتحدَّث البنوك المركزية، وخبراء التزييف بأجهزة الشرطة الوطنية، والمنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الإنتربول) في ليون — المكلَّفة بموجب معاهدة دولية بمكافحة النقود الزائفة — عن سمة جديدة لنسخ النقود؛ وأعني «التزييف الرقمي»، وهو ما تؤكده الإحصائيات. فوفقًا للبيانات المقدَّمة في مؤتمر الإنتربول السابع حول تزييف العملات في عام ١٩٨٧م في ليون، فإن نصف الأوراق الزائفة التي أُخرجت من التداول صُنعت باستخدام كاميرات، وعشرة في المائة فقط منها أُنتج بآلات نسخ ملونة، والبقية كان مصدرها ما يسمَّى تزييفات الهواة. وكما أُعلن بعد ذلك بعقد من الزمان، في مؤتمر الإنتربول التاسع في هلسنكي، فإن نسبة أوراق النقد المنسوخة بأجهزة إلكترونية — معظمها رقمي — ارتفعت إلى نحو ٩٠ في المائة — قدَّر الإنتربول أن ثلثها فقط اشتمل على ناسخات ضوئية — وأما الـ ١٠ في المائة الباقية فنُسبت إلى النسخ بالكاميرات ومقدار لا يكاد يُذكر من تزييف الهواة. ويمكن، حسب رسالة المؤتمر، ملاحظة هذه الزيادة في استخدام التزييف الرقمي حول العالم في أوروبا وأفريقيا وآسيا والأمريكتين.

تحت رعاية بنك التسويات الدولية في بازل، ظلت البنوك المركزية تتابع تطوُّر تكنولوجيا النَّسخ بعين يقظة. في عام ٢٠٠٠م، أنشأ محافظو البنوك المركزية في «مجموعة العشرة» للبلدان الرائدة صناعيًّا فريقًا عاملًا خاصًّا للبحث عن حلول تكنولوجية للتهديد المتنامي من التزييف الرقمي، ومن أجل تعزيز التعاون الهادف إلى حماية هذه الصناعة. فنظرًا للطبيعة الدولية لعصابات التزييف، يجب أيضًا السعي إلى تطوير أسلحة رادعة عبر الحدود. يشمل هذا الفريق العامل المسمَّى «فريق البنوك المركزية لمكافحة التزييف» البنوك المركزية وشركات طباعة النقد الحكومية. ونظرًا لأن عدد صانعي الأجهزة في العالم أكبر مما يستطيع فريق الردع أو المكافحة مراقبته مراقبة فعالة، فإنه يركِّز عمله بالدرجة الأولى على منتجي برمجيات معالجة الصور، وهم أقل عددًا. استجابة لطلبات

هذا الفريق الخاص، طرحت شركة الإلكترونيات اليابانية كانون في السوق خاصية أمنية مبتكرة تسمَّى الخارطة الثنائية «بِتماب». تتعرَّف خاصية أومرون، العتيقة تكنولوجيًّا، على ورقة النقد، وتُفعِّل مانع نسخ، وأما البتماب فلا تتعرَّف عند نسخ ورقة نقد على الورقة فحسب، بل تسجِّل أيضًا على النسخة التاريخ والساعة وعدد النُّسخ الحالي، بالإضافة إلى رقم الجهاز المسلسَل المشفَّر. باستخدام البتماب، يُسلِّم المزيِّف عمليًّا بطاقة بياناته بصحبة الورقة المستنسخة، لكن هذا يفترض أن التجار يسجِّلون الأجهزة فعلًا عند بيعها. في مطلع عام ٢٠٠٤م، أفاد الفريق العامل التابع لبنك التسويات الدولية عن نجاح تطوير خاصية بتماب لتثبيتها في الكمبيوتر وأجهزة النسخ الرقمي الأخرى، وقال إن بعض كبار صانعي أجهزة الكمبيوتر وبرمجياته تبنَّوا النظام الجديد طواعيةً.[3] وُضعت البتماب على أوراق الدولار واليورو، وهي الآن تعتبر وسيلة حماية فعالة نوعًا ما. لكن إلى متى ستصمد هذه التقنية في طريق مزيِّفي أوراق النقد المحترفين؟ قرب نهاية عام ٢٠٠٥م، أذاعت وسائل الإعلام الدولية، وبالأخص النسخة الإنجليزية من الجزيرة دوت نت العربية، أن خبراء الكمبيوتر في مؤسسة الحدود الإلكترونية الأمريكية نجحوا في فكِّ هذه الشفرة السرية فيما يخص أجهزة عدد من الصانعين. لم تكن الشرطة سعيدة بهذه الدعاية. لم تساعد معلومات فك الشفرة المزيِّفين بعدُ، لكن هذه هي الخطوة الأولى نحو إبطال أثر هذه الخاصية الأمنية يومًا ما. إن الحكمة التي أسلفنا ذكرها، «ما يستطيع صنعَه البشرُ يستطيع أيضًا تدميرَه البشرُ»، تصح في وقتنا الحالي — عصر تكنولوجيا المعلومات — عن أي وقت مضى. ونرى مؤشرًا صغيرًا على مدى جدِّية الإنتربول في التعامل مع هذا الوضع في تكرار عقده مؤتمراته بشأن تزييف أوراق النقد والوثائق الثبوتية؛ إذ كانت من قبلُ تُعقد كل عشر سنوات، ثم كل خمس سنوات، أما الآن فيُصدِر الإنتربول دعواته كل أربع سنوات. ففي الكفاح ضد التزييف الرقمي، يجب تكثيف تبادل المعلومات؛ لأن مصادر التهديد في تغيُّر مستمر.

تستجيب عصابات المزيِّفين المحترفين بسرعة فائقة للتقنيات المتغيرة، مستخدمةً أحدث التطورات في نسخها للنقود. فعلى سبيل المثال، تزييف أوراق الفرنك السويسري يكاد يتم حصريًّا باستخدام الكمبيوتر الشخصي؛ إذ تتسم أوراق النقد السويسرية بتصميم معقَّد لدرجة تجعل نسخه أسهل من تقليده بالحفر، على الرغم من محدودية إمكانية توزيع أوراق النقد السويسرية الزائفة في ذلك البلد الصغير. لكنَّ هناك سببًا آخرَ؛ وهو أن إصدار أوراق النقد الحالية، المتداولة منذ عقد من الزمن وكانت ذات يوم

نموذجًا يُحتذَى به فيما يتصل بالتدابير الأمنية، تفتقر الآن إلى أحدث الخصائص الأمنية؛ ومن ثم فهي عتيقة جزئيًّا. على النقيض من ذلك، فإن الأغلبية الساحقة من أوراق الدولار واليورو الزائفة التي تظهر في أوروبا مطبوعة. لماذا؟ لأن كلا إصدارَيْ أوراق النقد حديث العهد نسبيًّا، وخصائصهما الأمنية الحديثة تصعِّب نسخهما بآلة نسخ.

رمز في ضائقة

غيَّرت العملة الأوروبية المشتركة خريطة السياسة النقدية العالمية تغييرًا جذريًّا. فللمرة الأولى في التاريخ الحديث توجد كتلتا عُملة هما الدولار واليورو، وللمرة الأولى تكون للبنوك المركزية والكيانات الخاصة حرية الاختيار في قراراتها الاستثمارية بين عملتين ذواتَيْ أهمية عالمية. العجزان المتلازمان المتواصلان في الموازنة والحساب الجاري في الولايات المتحدة جعلا الدولار محل نقاش. سيلُ هذه الأوراق في ارتفاع؛ حيث ضاعف مكتب سكٍّ وطباعة العملة خلال السنوات الخمس والعشرين الأخيرة عدد أوراق الدولار المطبوعة سنويًّا مرتين ونصفًا إلى نحو ٩ مليارات ورقة، فتضاعف المطبوع من الورقة فئة ٥٠ دولارًا ٤ مرات، والورقة فئة ١٠٠ دولار ٥ مرات. وعلى حدِّ وصف الخبير المالي فِلهلم هِنكل بمركز بولونيا التابع لجامعة هوبكنز للدولار قبل سنوات، فقد «الرمز» — أيِ الدولار — بعض بريقه في الحرب على سوء الإدارة التضخمي ونزوات السياسة النقدية. ومن ثم يتنبأ كثير من المراقبين الأوروبيين بدور مهم لليورو في السوق المالية المعولَمة، واتساقًا مع هذه التوقعات وفي محاولة لتوزيع مخاطرها، يُؤْثر مزيد ومزيد من مستثمري القطاع الخاص الاستثمارات المسجَّلة باليورو لا الدولار، ومن المحتمل أن تفعل البنوك المركزية الشيء نفسه؛ مما يجعل اليورو عملة احتياطي عالمية.[4] يعرف المتفائلون باليورو بالطبع أن اتحاد بلدان منطقة اليورو التي تفتقر إلى قوة الترابط لا يمكنه أن يزعم لنفسه ما للولايات المتحدة الأمريكية من وزن سياسي، فضلًا عن أن يزعم ما لآخر قوة عظمى متبقية من قوة عسكرية. لكنهم يرون أن منطقة اليورو التي تضم ٣٠٩ ملايين مستهلك، باستبعاد بريطانيا والدنمارك والسويد، يمكنها يقينًا، اعتمادًا على محض حجم السوق، أن ترقى إلى مستوى الولايات المتحدة. وبضم الـ ٧٥ مليون نسمة — وهم سكان البلدان العشرة الجديدة أعضاء الاتحاد الأوروبي، التي تريد كلها اعتماد اليورو أيضًا — سرعان ما ستفوق هذه السوق قوة السوق الأمريكية.[5] علاوة على ذلك، فإن كَمَّ المستثمرين المحتمَلين قد ارتفع مقارنةً به إبان العملات الوطنية الاثنتي عشرة

التي حلَّ محلها اليورو. في السنوات الثلاث التي انقضت منذ مولد اليورو كعملة مطبوعة عام ٢٠٠٢م، تولى اليورو دور العملة الموازية في بلدان كثيرة في أوروبا الشرقية. كذلك فإن أهميته كمخزن للقيمة في ازدياد على الساحل الجنوبي للبحر المتوسط وفي أفريقيا. ويقدِّر البنك المركزي الأوروبي أن ١٥ في المائة من أوراق اليورو المُصْدَرة، المقيَّمة بمبلغ ٥٠١ مليار يورو في نهاية عام ٢٠٠٤م، محتفَظ بها خارج منطقة اليورو.[6] كذلك فإن حصة اليورو من احتياطيات العملات العالمية، التي بلغت ٢٥ في المائة في نهاية عام ٢٠٠٤م وفقًا لصندوق النقد الدولي، في ازدياد أيضًا.[7] هذه الحصة أكبر مما حقَّقته العملات الوطنية الاثنتا عشرة مجتمعة، والتي كان المارك الألماني هو الوحيد من بينها الذي لعب دورًا معيَّنًا كعملة احتياطي دولية. فعندما اعتُمد اليورو في عام ١٩٩٩م كعملة محاسبية، قدَّر البنك الاتحادي الألماني أن ما بين ٣٠ و٤٠ في المائة من كل الماركات الألمانية المتداولة محتفَظ به في الخارج، لكن المقدار الإجمالي للماركات الألمانية المصدَرة آنذاك لم يكن إلا ٢٧٤ مليارًا (١٤٠ مليار يورو).

في المناقشة الحماسية حول مستقبل الدولار، لا يعبِّر الجميع — في أوروبا، وعلى الأخص في الولايات المتحدة — عن مثل هذا التفاؤل بمستقبل اليورو. والتفنيدات كثيرة؛ فالناتج المحلي الإجمالي لبلدان اليورو الاثني عشر لا يساوي إلا ٧٥ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي. والاقتصاد الأمريكي آخذ في النمو بقوة، فيما ركدت منطقة اليورو لسنوات. علاوة على ذلك، ظلت منطقة اليورو تحقِّق فائضًا ضئيلًا في الحساب الجاري، أو على الأقل كان حسابها الجاري شبه متوازن؛ ومن ثم يصعب تجميع فوائض ضخمة من اليورو في الخارج. وتظل الولايات المتحدة أكبر بلد مستورِد في العالم، وما زال نحو نصف المعاملات التجارية الدولية مسعَّرًا بالدولار، وينطبق هذا بوجه خاص على النفط الخام. لدى إيران خُطط لإقامة بورصة مشتقات نفطية خاصة بها (بورصة النفط الإيرانية)، وتحويل معاملاتها في النفط الخام آنيًّا إلى اليورو، لكن هذه ما زالت مجرد خُطط. والحقيقة أنه يسهل تغافل التباين الشديد في النسب فيما يخص اليورو والدولار. فحصة الدولار من احتياطيات العملات العالمية كانت لا تزال ضخمة عند ٦٦ في المائة في نهاية عام ٢٠٠٤م، وربما يُعزى التراجع الطفيف بنسبة ٥ في المائة في هذه الحصة منذ عام ١٩٩٩م إلى تقلُّبات سعر الصرف. وفي المقابل فإن حصة اليورو في احتياطيات العملات العالمية حُسبت من منظور اسميٍّ؛ ومن ثم يمكن أن تكون نتيجة قوة سعر صرف اليورو يومَ وُضعت الإحصائية في نهاية عام ٢٠٠٤م.

وفق أحد تقديرات مجلس الاحتياطي الفيدرالي، فإن ٦٦ في المائة من أوراق النقد التي أصدرها بحلول نهاية عام ٢٠٠٢م، وقيمتها ٦٢٠ مليون دولار، محتفَظ بها في الخارج. ربما يكون تقدير الاحتياطي الفيدرالي عاليًا بعض الشيء؛ حيث يفترض إد فايج، خبير العملات بجامعة وسكونسن أن الأرصدة الخارجية أقل من ٥٠ في المائة. ومع ذلك يظل هذا مقدارًا من الدولارات لا يُرى له بديل استثماري في أي مكان. يقول ميجسلاف كارجمار، المستشار الاقتصادي لبنك دويتشه في نيويورك، إن السبب الحقيقي في العجزين المتلازمين يكمن في زخم الاقتصاد الأمريكي الذي لا يعرف حدودًا. كذلك يتنبأ كارجمار قائلًا إنه لو كانت أمريكا تعيش فعلًا عيشة تفوق مواردها، فهي تفعل ذلك بأمان منذ فترة طويلة جدًّا، وسوف تظل هكذا دون أن تتكبَّد أضرارًا. ويؤكد كارجمار وزميله روبرت سولومون بمؤسسة بروكنجز أنه لا يوجد بديل استثماري للدولار في الحقيقة.[8]

النقاش حول مستقبل الدولار واليورو ليس مجرد نقاش مدفوع بغرور وطني، بل هو تجارة واقعية لا تعرف العواطف؛ فالاحتفاظ بنسبة عالية من عملة معينة في الخارج يحسِّن سيولة السوق الرأسمالية بهذه العملة، ويزيد إيراد البلد المُصْدِر من خلال رسم سكِّ العملة. رسم سكِّ العملة مصطلح قديم بمعنًى حديث، ولا يعرفه إلا قليلون، لكنه يلعب دورًا مهمًّا في تمويل بلد ما. جاء هذا المصطلح من العصور الوسطى، ويعبِّر عن القيمة المضافة عن طريق سكِّ النقود؛ وأعني الفرق بين المعدن الثمين في قطعة النقد والقيمة الاسمية لهذه القطعة. كانت هذه القيمة المضافة إتاوة للحاكم، وهو السيد الإقطاعي، أما اليوم فتُستعمل من ضمن ما تُستعمل له لتعني الفرق بين تكلفة إنتاج وتوفير ورقة نقد وقوتها الشرائية. هذا الفرق مستحَق للحكومة. فعندما يحصل بنك تجاري على نقود (أوراق وقطع معدنية) من بنكه المركزي، لا بد أن يضع أوراقًا مالية كضمان، والفائدة المتراكمة على هذه الأوراق المالية تتدفَّق إلى البنك المركزي، والبنك المركزي بدوره يسلِّم ربحه إلى الحكومة، التي تُدرج هذه الأموال في موازنتها. يمكن أن يصل مجموع هذه الأموال إلى مبلغ كبير؛ ففي عام ٢٠٠٠م، عندما كانت أسعار الفائدة لا تزال عالية نسبيًّا، قال مجلس الاحتياطي الفيدرالي إنه تلقَّى ٣٢٫٧ مليار دولار كرسم سكِّ عملة.[9] لنلعب لعبة أرقام افتراضية: إذا أخذنا فقط حصة أوراق الدولار المحتفَظ بها طواعيةً في الخارج، فإنه يتعيَّن على الأجانب أن يدفعوا لمجلس الاحتياطي الفيدرالي ٢١٫٦ مليار دولار كرسم سكِّ عملة في تلك السنة وحدها. وإذا قارنَّا هذا الدخل من

الفوائد بنصف المليار دولار التي ينفقها المجلس كل سنة على طباعة أوراق النقد، فإنه يمكننا أن نقول إن هذه تجارة مدهشة.

أيُّ عملة عالمية تُستخدم كاحتياطي ومخزن للقيمة تكون أشد عرضةً لخطر التزييف من عملة محدودة التداول في الخارج. تستعر الحرب ضد المزيِّفين، وعادةً ما يَستخدم الأمريكيون والأوروبيون أساليب مختلفة نظرًا لاتباعهم فلسفات متباينة بشأن أوراق النقد.[10] شأن أغلب البلدان، يعتمد الأوروبيون على أسلوب الوقاية أو المنع؛ فهُم يعملون على جعل عملية التقليد أو التزييف أشد صعوبةً وكُلفةً على المزيِّف قدْرَ المستطاع. ويعتمد الأمريكيون على الردْع، فيُفترض أن يعاقَب المزيِّف عقابًا شديدًا. ولذلك تداعيات مباشرة على أوراق النقد وخصائصها الأمنية. ففيما يخص أوراق النقد الأوروبية — حتى أوراق النقد الوطنية قبل اليورو — تزداد أبعاد الورقة بازدياد قيمتها الاسمية، وهو ما يُفترض أن يساعد أيضًا ضعاف البصر. والصورة المطبوعة تكون متعددة الألوان، وتكون هناك ألوان مختلفة لكل فئة. بالإضافة إلى ذلك، يكون الورق ملوَّنًا تلوينًا خفيفًا على نحوٍ يتناغم مع لون الخلفية لكل فئة. وأما أوراق الدولار الصادرة عن نظام الاحتياطي الفيدرالي فمتطابقة تمامًا في أبعادها، والورق كله ملوَّن بلون خفيف موحَّد، هو الأبيض المائل إلى الخضرة. الصور المطبوعة ملونة بدقة باللون الأسود على الوجه وبالأخضر على الظهر. على أيِّ حال، هذا ما كانت عليه الحال حتى وقت قريب. وللحفاظ على أصالة أوراق النقد ومكافحة التزييف، تمتلئ أوراق النقد الأوروبية بالخصائص المرئية وغير المرئية كحماية ضد التزييف، أما أوراق الدولار فلم تكن حتى بداية تسعينيات القرن العشرين تتضمَّن أيَّ خصائص أمنية على الإطلاق، فلا علامة مائية موضعية متعددة الألوان، ولا خيطًا أمنيًّا، ولا علامات كيميائية أو فيزيائية في حبر الطباعة. كانت متانة الورق المطبوع عليه الدولار وطباعة الإنتاليو النافرة كافيتين للتثبُّت من أصالة الأوراق. بل إن طباعة الإنتاليو من سطح محفور على كلا الجانبين كان منصوصًا عليها أصلًا في قانون الاحتياطي الفيدرالي لعام ١٩١٣م، لكنه عُدِّل بموجب اللائحة في عام ١٩٨١م.

يسهل أن نفهم لماذا يلزم سحب كل أوراق النقد في أوروبا من التداول بعد فترة معينة مجدولة والاستعاضة عنها بإصدار جديد، فخصائصها الأمنية تتقادم. أما في الولايات المتحدة فلم يُعلَن إلغاء أي إصدار قط منذ عام ١٨٦٣م! وتظل الورقة فئة ٥٠٠ دولار عملة قانونية، على الرغم من صدورها عن مجلس الاحتياطي الفيدرالي آخر مرة عام ١٩٣٤م واختفائها تمامًا من التداول في يومنا هذا. ويمكن لمَن يشاء أن يدفع

باستخدام واحدة من أوراق شهادة الفضة الدولارية المزخرفة التي تعود إلى أواخر القرن التاسع عشر (يفترض هذا بالطبع أن هذا الشخص لا يزعجه أن القيمة المعنوية لورقة النقد أعلى بكثير من قيمتها الاسمية). تُولي الولايات المتحدة عن قصدٍ اهتمامًا كبيرًا للصلاحية غير المحدودة والمظهر شبه الثابت لأوراق نقدها كعوامل لبناء ثقة في الداخل والخارج. وقد أثبت النجاح أن مجلس الاحتياطي الفيدرالي على حق. وعندما يحدث تغيير في تصميم أوراق النقد، يمكن أن يثير هذا انتقادات غريبة. فعندما أراد مجلس الاحتياطي الفيدرالي أخيرًا إدخال أوراق نقد جديدة في تسعينيات القرن العشرين مثلًا، طرح الإصدار الجديد في الخارج وفي مكان واحد هو موسكو؛ ولهذا يتسم مخزون أوراق الدولار المكدسة في روسيا ما بعد السوفييتية تحديدًا بالضخامة.

ثمة اختلاف أيضًا بين الأمريكيين والأوروبيين في إدارتهم للحرب ضد المزيِّفين والتزييف؛ ففي أمريكا، هناك مركزية في إنفاذ القانون، وقد عُهد بهذه المهمة، تقريبًا منذ نشأة الدولار، إلى جهاز الاستخبارات السرية. ويؤكد على المقام الرفيع الذي يَحظَى به هذا الجهاز أن ثاني مهامه الحصرية (قد يقول بعضٌ ممن بداخل الجهاز إنها الأولى) هي حماية شخص الرئيس الأمريكي. لكن الاستخبارات السرية تركز على الداخل الأمريكي في حربها ضد المزيِّفين، ونتيجة لذلك ظل معدل ظهور أوراق دولار زائفة في الولايات المتحدة منخفضًا نسبيًّا منذ عقود. تقوم هذه الاستراتيجية على الفكر القائل بأن الدولارات الزائفة التي تُطرح للتداول داخل الولايات المتحدة يمكنها إلحاق ضرر اقتصادي بأمريكا. ومن بين ما يساوي ١٧٣ مليون دولار من أوراق الدولار الزائفة التي أعلن عنها مجلس الاحتياطي الفيدرالي عام ٢٠٠١م، ما يساوي ٦٠ مليون دولار فقط اقتُفي أثرها إلى الداخل الأمريكي؛ أي إن الجزء الأكبر من الضرر وقع في الخارج. بل ووفقًا للخبراء، فإن كمية أوراق الدولار الزائفة غير المكتشفة في الخارج أكبر من هذا؛ لأن كثيرًا من الدولارات الزائفة ليس معروفًا أنه مزيف أو ببساطة لا يحيط البنك المركزي المعنيُّ الإنتربولَ بها علمًا. ظلت مكافحة الدولارات الزائفة في الخارج لسنوات طويلة لا تثير اهتمامًا حقيقيًّا لدى جهاز الاستخبارات السرية. وحتى في يومنا هذا، يعزو جهاز الاستخبارات السرية حماسه في مطاردة المزيِّفين دوليًّا إلى الحرب الأمريكية ضد الإرهاب أكثر منها إلى الإيمان بضرورة حماية مواطني العالم من أوراق الدولار الزائفة. وكل المعلومات التي يجمعها الجهاز في الخارج بخصوص أوراق النقد الزائفة تمرَّر أوتوماتيكيًّا إلى وكالة الاستخبارات المركزية.

ورقة سوبر غامضة

لم تَعُد سياسة «الإهمال الحميد» الأمريكية بالضرورة على الدولار بأيٍّ نفع؛ حيث ظلَّ هذا الدولار القوي العملة الأكثر عرضةً للتزوير في العالم وبفارق كبير على مرِّ السنين. إن انتشار الدولار حول العالم وقصور خصائصه الأمنية هما السبب وراء ذلك. ظلت الزيادة في معدل تزييف الدولار لسنوات لا تزعج أحدًا في واشنطن. كانت واقعة ظهور ورقة زائفة فئة ١٠٠ دولار عام ١٩٨٩م في بنك فلبيني في مانيلا هي الأولى التي تتصدَّر عناوين الأخبار؛ إذ كان كل شيء في تلك الورقة المنسوخة بجودة تصل إلى حد الكمال صحيحًا. كمالها بدأ بالورق المخصوص الذي ينتج منه الدولار، والذي يحتاج المرء لصنعه آلة فوردرِنير لا يستخدمها أي بلد آخر. وفوق ذلك كانت ورقة الدولار مطابقة تمامًا للورق الذي يُطبع بطريقة طباعة الإنتاليو النافرة. إذا شئنا الدقة، لم تكن هذه ورقة زائفة بالمعنى التقليدي، بل ورقة موازية غير قانونية طُبعت على طابعة إنتاليو أصلية من شركة دي لا رو جوري كالمستعملة من قِبَل مكتب سكِّ وطباعة العملة. لم تُكتشف الورقة الزائفة إلا بالمصادفة. لم يكن باستطاعة مزيِّف فردي أن يتحمَّل مثل تلك المتطلبات الفنية والمالية، ولا بد أن حكومةً ما تقف وراء ذلك. سرعان ما اكتُشف المزيد من هذه الورقة فئة ١٠٠ دولار، التي سُمِّيت احترامًا «الورقة السوبر» أو «السوبر دولار»، في أصقاع أخرى من العالم. تمثِّل الورقة فئة ١٠٠ دولار ٦٠ في المائة — حسب القيمة — من الأوراق الصادرة عن مجلس الاحتياطي الفيدرالي السالف ذكرها، والتي تساوي ٦٢٠ مليار دولار. بدا التهديد المحتمَل هائلًا، وكانت الإثارة عظيمة. انطلق عملاء جهاز الاستخبارات السرية خارج حدودهم الأمريكية في ربوع العالم كالجراد المنتشر. سرعان ما سَرَتْ بين الناس تكهنات بأن الورقة السوبر ربما طُبعت ضمن دورة طباعية تشمل ملايين الأوراق الزائفة. أعرب أعضاء بالكونجرس وخبراء بمجلس الاحتياطي الفيدرالي ومكتب سكِّ وطباعة العملة عن شكوكهم أثناء جلسة استماع عقدها الكونجرس في احتمال أن تكون هذه حربًا اقتصادية ضد الولايات المتحدة بهدف زعزعة استقرار الدولار. ولم تكن هذه الشكوك تهويلًا؛ ففي التاريخ أمثلة كافية على مثل هذه الأشياء.[11]

أثارت الورقة السوبر ضجَّة بين محققي الشرطة حول العالم، وقضَّت مضاجع هذا القطاع الرفيع الأمن ليالي طويلة. فطابعات أوراق النقد تتسم بخصائصها الطباعية المميزة، وعلاوة على ذلك، يمكن تحديد مَنشأ الحبر المُؤَمَّن على أي ورقة نقدية بدقة

بمساعدة التحليل الكيميائي لمعرفة تفاصيله وصولًا إلى دفعة إنتاج معيَّنة. اضطرت شركة توريد الآلات دي لا رو جوري وشركة تصنيع الأحبار المُؤَمَّنة سيكبا إلى الخضوع لاستجواب حادٍّ من قِبَل جهاز الاستخبارات السرية. حامت الشبهات الأولية حول كوريا الشمالية بصفتها عميلًا لدى شركة دي لا رو جوري وسيكبا. وبدا أن خيطًا يقود إلى برلين، فبعد سقوط جدار برلين عام ١٩٨٩م، وُجدت مطبعة خاصة تابعة لجهاز أمن الدولة المعروف باسم «شتازي» بألمانيا الشرقية البائدة شرق برلين. ففي منطقة محمية بالأسلاك الشائكة والأضواء الكاشفة يحيط بها سور مزدوج في حي هوهنشونهاوزن بالمدينة، اكتُشفت مطبعة رفيعة الأمن تضم معدات حديثة مقامة على مساحة ٢٫٥ هكتار. بل وكانت تضم آلة صغيرة لصنع الورق المُؤَمَّن يمكنها إنتاج عدة مئات من الصفحات في الساعة بنظام القالب الأسطواني أو عملية فوردرِنير، حسب الحاجة. أكد نحو مائة اختصاصي على درجة عالية من التأهيل كانوا ينتمون إلى مطبعة التزييف هذه أنها تقتصر على تزييف الأوراق الثبوتية الشخصية والوثائق الأخرى، ولم تزيِّف أوراق نقد قط. قام ممثلو الشرطة الألمانية الغربية وفنيون من شركة جيزيكه أوند ديفريَنت بتفتيش المطبعة تفتيشًا دقيقًا، وقد تبيَّن لهم حرص موظفي جهاز أمن الدولة على طمس أي دليل يقود إلى رُتبهم العسكرية قبل وصول الألمان الغربيين. بل إن الموادَّ والآلات التي تُثبت الجُرم نُقلت بطريقة ممنهجة من المطبعة، ربما إلى روسيا. مثلًا، كانت تلك المطبعة المثالية التجهيز تفتقر إلى طابعة إنتاليو، وهي لا غنى عنها لتزييف جوازات السفر. كما أنه لا حاجة إلى ورق فوردرِنير لطبع جواز سفر، بل بالأحرى، هناك حاجة إليها لطبع ورقة دولار. الحقيقة أن دفعات كبيرة من الورقة السوبر ظهرت مرارًا في برلين، غالبًا في أمتعة دبلوماسيين أو رجال أعمال كوريين شماليين زائرين، حتى قبل سقوط الستار الحديدي بفترة طويلة. فهل درَّب رجال شتازي الكوريين الشماليين على فن حفر الألواح الطباعية وطبع أوراق النقد، ربما بناءً على طلب جهاز الأمن الوطني الروسي؟ الخبراء على يقين اليوم أن رجال شتازي دَرَّبوا على الأقل فنيين من البلدان الصديقة على تزييف أوراق النقد، لكن الشرطة السرية الألمانية والأجهزة الأمنية الأوروبية الحليفة لم تتمكَّن من إثبات أثر يؤدي إلى بيونجيانج. بل وقام وفد من جهاز الاستخبارات السرية الأمريكي بمعاينة المطبعة الخاصة قبل تفكيكها وإغلاقها. كان الأمريكيون يتبادلون المعلومات والآراء باستمرار مع زملائهم من ألمانيا الغربية، بل وسافروا إلى جيزيكه أوند ديفريَنت في ميونخ. بدا جهاز الاستخبارات السرية مقتنعًا بمحور برلين الشرقية–بيونجيانج، لكنه

رفض فيما بعدُ تقديم أيِّ معلومات حول سير تحقيقه. من خلال قنوات رسمية عُلم أن تركيزًا عاليًا فوق العادة من المعادن الثقيلة اكتُشف في الورق الذي طُبعت عليه الأوراق السوبر، وأن هذه المعلومة قد تشير إلى مصنع ورق في الإمبراطورية السوفييتية السابقة كمورِّد. لكنْ أي مصنع؟

بعد ذلك وُجِّه الاتهام إلى الإيرانيين والسوريين بطبع الورقة السوبر وتداولها من خلال حزب الله في وادي البقاع اللبناني. لكن دمشق تستطبع أوراق نقدها في الخارج في باكستان، ولا يمكن أن تكون ضلعت في هذا إلا كموزِّع في أحسن الظروف. ولم يكن الاتهام الموجَّه لطهران بالأكثر إقناعًا. خبير معروف دوليًّا على معرفة وثيقة بالمطبعة المُؤَمَّنة الإيرانية على قناعة بأن مثل هذه العملية التزييفية الطموحة، بكل لوجستياتها، ما كانت لتخفى عليه أثناء زياراته المتكرِّرة إلى طهران. بطبيعة الحال، نفت كلتا الحكومتين الاتهامات. في صيف عام ٢٠٠٤م، أذاعت شبكة بي بي سي البريطانية في برنامجها التليفزيوني «بانوراما» تأكيدًا بأن الورقة السوبر صُنعت في كوريا الشمالية، وأنها وزِّعت بمساندة عملاء روسيين سريين تابعين لجهاز الأمن الوطني الروسي السابق. تناول الفيلم التليفزيوني على وجه الخصوص دفعة كبيرة من الأوراق السوبر جُلبت إلى أوروبا الغربية بمعرفة جناح راديكالي تابع للجيش الجمهوري الأيرلندي، وذُكر اسم شون جارلَند، رئيس حزب العمال الأيرلندي، كشخص محتمل ضلوعه في الأمر. بالإضافة إلى العملاء البريطانيين والأمريكيين، قدَّم البرنامج هاربًا رفيع المكانة من كوريا الشمالية تقديمَ النجوم كشاهد، بافتراض أنه عمل في تزييف النقود في كوريا الشمالية. لكن القضية التي تحدَّث عنها برنامج «بانوراما» كانت قد تكشَّفت منذ عدة سنوات وسوِّيت منذ ذلك الحين أمام القضاء البريطاني. ولم يذكر البرنامج أن هذه لم تكن شحنة الجيش الجمهوري الأيرلندي الوحيدة من الأوراق السوبر التي كُشفت. كان الألمان والهولنديون قد راقبوا أو اعترضوا سبيل شحنات كهذه عدة مرات، وداوموا على إبلاغ السلطات البريطانية والأمريكية، التي منعت زملاءها من القارة من إجراء المزيد من التحقيقات. ووفقًا لتقارير إعلامية، فإن الحكومة الأمريكية لم تتهم رسميًّا كوريا الشمالية بطبع الورقة السوبر، ولم توجِّه اتهامات رسمية ضد جارلَند حتى أواخر خريف عام ٢٠٠٥م.

كلما أطال خبراء مكافحة التزييف الأوروبيون الغوص في عملية تزييف الدولار السوبر هذه، كشفوا عن مزيد من الألغاز. يبدأ هذا بجودة طبع الورقة السوبر؛ فالخبراء يعتبرونها ببساطة فائقة الجودة. بل كانت الأوراق السوبر، من نواحٍ معينة، أفضل من

الأوراق الأصلية فئة ١٠٠ دولار التي كان يُنتجها مكتب سكِّ وطباعة العملة الأمريكي. فتَحْتَ المجهر مثلًا، تُظهِر الورقة السوبر تنفيذًا دقيقًا للخطوط على الوجه لا يمكن حتى العثور عليه في الورقة الحقيقية، وختم وزارة الخزانة المعقد على الوجه منسوخ بدقة مطلقة، لكنْ تحته تمامًا يجد المرء في رقم الورقة علامة لا ينبغي أن تكون موجودة. ثم نجد أن هذه الورقة السوبر المنسوخة بشكل مدهش تنقصها، من دون كل ما عداها، الخاصية المغناطيسية وخاصية الأشعة تحت الحمراء الأمنيتان اللتان تمنعان أجهزة فحص أوراق النقد من اكتشافها ورفضها. كل أجهزة الفحص بكل البنوك الأمريكية أو مجلس الاحتياطي الفيدرالي تتعرَّف على الورقة السوبر فورًا كورقة زائفة وتلفظها خارجًا. فهل يمكن أن يكون المزيِّفون قصدوا أن يُتعرف على الورقة السوبر فورًا في الولايات المتحدة؟ علاوة على ذلك، لماذا يختارون الورقة فئة ١٠٠ دولار إذا كانوا يريدون حقًّا شن حرب اقتصادية ضد الولايات المتحدة؟ صحيح أنه في كل عام يستطيع مجلس الاحتياطي الفيدرالي ما بين ٦٠٠ و٨٥٠ مليون ورقة فئة ١٠٠ دولار، لكن أغلبيتها تُخصَّص للبلدان الأجنبية. على سبيل المثال، يفترض مجلس الاحتياطي الفيدرالي نفسُه أن كل الأوراق فئة ١٠٠ دولار المُصدَرة حديثًا في كاليفورنيا سرعان ما تغادر البلد. الأوراق فئة ٢٠ دولارًا و٥٠ دولارًا أكثر شعبيةً بكثير في الولايات المتحدة؛ لأن المبالغ التي في حدود ١٠٠ دولار تُدفع ببطاقات الائتمان. واستكمالًا لقائمة الأسئلة المفتوحة: يشك خبراء آلات الطباعة كثيرًا في إمكانية أن يكون الكوريون الشماليون طبعوا بأيٍّ حال الورقة السوبر بآلاتهم العتيقة التي أنتجتْها دي لا رو جوري؛ فبتلك الآلات — كما يقول الخبراء — لا يمكنهم طبع الأوراق فئة ١٠٠ دولار الصادرة ابتداءً من عام ١٩٩٦م. بل إن كوريا الشمالية تواجه صعوبات في طبع نقودها كما يتبيَّن من تدنِّي جودتها. لكن أوراقًا فئة ١٠٠ دولار من إصدار ما بعد عام ١٩٩٦م تحديدًا تواصل ظهورها بجودة الورقة السوبر.

تعمل ما تسمَّى دُور المقاصة كوسطاء في التجارة الدولية في أوراق النقد، ويمكن العثور في زيورخ على واحدة من كبرى هذه الدُّور في العالم؛ حيث تورَّد إليها كل يوم أوراق نقد تعادل قيمتها ٥ مليارات دولار. تُفحص هنا كميات هائلة من أوراق النقد، مرصوصة غالبًا فوق منصات نقالة، للتأكد من أصالتها باستخدام أجهزة فحص بالغة الدقة، ثم تُشحن إلى الخارج من جديد. تتيح نقاط المقاصة هذه نظرة ثاقبة وعميقة على العالم السري لتدفقات أوراق النقد الدولية. وهكذا يلاحظ المرء أن الأوراق

السوبر تَظهَر دائمًا بكميات صغيرة محدَّدة جيدًا كما لو كان حجمها خاضعًا للمراقبة. الاستثناء الوحيد هو فترة شهر الصيام رمضان وموسم الحج إلى مكة؛ فعندئذٍ يقفز عدد الأوراق السوبر بشكل ملحوظ. عصابات المزيِّفين العادية لا تتصرَّف على هذا النحو؛ فهم يريدون التخلص من سلعتهم التي تمثل تهديدًا لهم بأسرع ما يمكن. زِدْ على ذلك أن الخبراء يعتقدون أنهم توصَّلوا إلى أن أوراق السوبر تَظهَر بانتظام في المناطق التي تواجه فيها السياسة الخارجية الأمريكية مشكلات؛ وأعني الشرق الأدنى والأوسط وبعض البلدان الأفريقية، ولا سيما شرق أفريقيا. وينشط في تلك الأماكن ساسة معارضون وقبائل متمردة وجيوش خاصة تتبع العديد من قادة الحرب الذين ينفِّذون أوامر وكالة الاستخبارات المركزية. أَفَمِن الجائز أنهم يتقاضَوْن مقابل خدماتهم أوراق دولار زائفة؟ لن تكون هذه الحالة الأولى من نوعها في التاريخ. هل من الممكن أن تكون هذه الجماعات استخدمت المال لشراء أسلحة في ألمانيا الشرقية، ثم بعد سقوط جدار برلين، في كوريا الشمالية؟ وهل تشقُّ هذه النقود الزائفة عندئذٍ طريقها عائدة من كوريا الشمالية إلى الغرب، والأفضل إلى أوروبا الغربية؟ جهاز الاستخبارات السرية يُؤْثِر الصمت، والاستفسارات الرسمية لا يُرَدُّ عليها عادةً. تحمل اتفاقية جنيف لسنة ١٩٢٩م التي أسلفنا ذكرها توقيع الولايات المتحدة الأمريكية أيضًا، وهي تُلزِم القوى الموقِّعة عليها بالعمل النشط معًا والتعاون دوليًّا في مكافحة النقود الزائفة. لكنْ ليس واضحًا مقدار ما يعرفه جهاز الاستخبارات السرية الأمريكي ذاته ولا مقدار ما هو مسموح له بمعرفته. ربما كان ينبغي على جهاز الاستخبارات السرية، في بحثه عن العقول المدبِّرة لقضية التزييف الغامضة هذه، أن يُلقي نظرةً شَمال واشنطن العاصمة مباشرةً. فهناك — كما يقال — يوجد لدى وكالة الاستخبارات المركزية مطبعة بها بالضبط نفس آلات دي لا رو جوري الحديثة، وتُستخدم في طباعة أوراق النقد. وهذه المطبعة — كما يُقال — بالغة السرية، ولا تزيِّف بالطبع إلا جوازات السفر وبطاقات الهوية.

أيًّا ما كان يقف وراء الورقة السوبر، استغل مكتب سكِّ وطباعة العملة أخيرًا هذه الإثارة العامة لإصدار أوراق دولار جديدة. وفي غضون أربع سنوات فحسب — وهي عجلة غير عادية — أَنتَج إصدارَيْ دولار جديدين؛ وهما ١٩٩٢ و١٩٩٦. كان ذلك أول تغيير في مظهر الدولار منذ عام ١٩٢٨م! لكن الإصدار الثاني هو وحده الذي يمكن اعتباره تجديدًا حقيقيًّا وتحسينًا في الأمن الفني. قرَّر المكتب أن يفعل هذا بعد إصدار أوراق النقد الجديدة الأولى في عام ١٩٩٢م؛ لأن عدد أوراق الدولار الزائفة التي يتم

اكتشافها كان قد قفز من جديد. وبالإضافة إلى الخيوط الأمنية والحروف المجهرية — وكلاهما استُخدما لأول مرة عام ١٩٩٢م — أصبحت أوراق الدولار تتسم بتفاصيل أكثر فيما يتعلَّق بصورتها وشكلها؛ وذلك باستخدام حروف مجهرية أدق وحبر متغير بصريًّا في الأرقام الدالة على الفئة على الوجه. كما حصلت أيضًا ولأول مرة على علامة مائية موضعية بألوان متعددة الدرجات. هذه هي الخاصية الأمنية التي لا يمكن تصوُّر ورقة نقد أوروبية من دونها، ومع ذلك ظل الأمريكيون يرفضونها زمنًا طويلًا. مع الورق المصنوع على آلة فوردرِنير، بأليافه الطويلة، يصعب الحصول على جودة كافية عند وضع علامة مائية في موضع دقيق وبألوان متدرِّجة من الفاقع إلى الداكن. لم تكن كرين آند كومباني قد أتقنت تقنية العلامة المائية؛ ومِن ثَمَّ عارضت اعتماد هذه الخاصية الأمنية في ورق إنتاج الدولار. في نهاية ثمانينيات القرن العشرين، استأجرت كرين أخيرًا خبيرًا من إيطاليا — بلد منشأ العلامة المائية — هو لويجي كازوني، لتدريب موظفي كرين آند كومباني الشباب على مهمة صعبة، وهي حفر الشمع لعمل نمط العلامة المائية. كان كازوني قد عمل لعقود لدى كارتييه مِلياني دي فابريانو، وفيما بعد كقائم بنقش العملة لدى بنك إيطاليا. لم يكن قد غادر إيطاليا طيلة حياته؛ مما جعل زيارته التعريفية إلى دالتون مناسَبة خاصة حتى بالنسبة إلى الشخص الذي رافقه في الرحلة. أبلغ كازوني أهل بيته بسلامة وصوله إلى نيويورك مستخدمًا اثنتين وخمسين بطاقة بريدية، كما لو أنه استكشف بنفسه ولتوِّه منابع الأمازون. كان هذا العجوز عنيدًا، وسرعان ما تشاجر مع كل تلامذته. بعد عدد من سنوات العمل المفعمة بالتوترات، افترق الطرفان. على أيِّ حال، كانت الشركة لم تَعُد بحاجة إلى مهنة كازوني. فبحلول ذلك الوقت، كان يمكن حفر أنماط العلامة المائية بمساعدة الكمبيوتر، وما كان ذات يوم يتطلَّب شهرًا من الحِرفية الفنية صار اليوم يتبلور تمامًا أوتوماتيكيًّا في غضون أسبوع. بالمناسبة، كان الإيطالي الثري الذي لم يُرزق الولد قد تفاوض للحصول على أجرٍ ثمين، وصارع الأمريكيين على كل بنس منه، وبهذا المبلغ المالي المحترم أقام ضريحًا له ولزوجته في مقبرة بلدته الأصلية بيوراكو بالقرب من محبوبه البحر الأدرياتيكي.

في نهاية عام ٢٠٠٣م، بدأ مكتب سكِّ وطباعة العملة في مهمة إصدار جديد للدولار، وهي الثالثة في غضون عشر سنوات. طُرحت الورقة الجديدة فئة ٢٠ دولارًا للتداول أولًا، وتلتْها بعد ذلك بسنة ورقة جديدة فئة ٥٠ دولارًا. كما أظهر المكتب أيضًا ألوانه عندئذٍ. فلأول مرة في تاريخ الدولار الأمريكي، لجأ مجلس الاحتياطي الفيدرالي إلى طباعة خلفية

ملونة، وإن كانت بتلوين مخفَّف؛ إذ لم يكن الكونجرس — الذي له الكلمة العليا — ومجلس الاحتياطي الفيدرالي — المكلف بتصميم الأوراق — جاهزَيْن لإضافة مزيد من الألوان. كانا يخشيان إشعار المواطنين بمزيد من عدم الأمان بفعل التغييرات المفاجئة في مظهر الدولار. ومع ذلك فإن الورقتين الجديدتين فئة ٢٠ و٥٠ دولارًا يجري بالفعل تزييفهما بمثابرة مثلها مثل كل الأوراق فئة ١٠٠ دولار التي طُرحت للتداول منذ عام ١٩٩٢م؛ حيث توجد نسخ من إصدار الـ ١٠٠ دولار الجديدة كلها بلا استثناء وبجودة الورقة السوبر. لقد راهن خبراء على المدة التي ستستغرقها ورقة الـ ١٠٠ دولار من الإصدار الجديد المقرَّر طرحه في عام ٢٠٠٦م قبل أن تظهر أيضًا كورقة سوبر.

مَواطن ضعف اليورو

عندما ابتكرت البنوك الأوروبية المركزية الاثنا عشر عملتها المشتركة، كانت قد درست بالطبع مشكلات الدولار. فحجم سوق اليورو وحده كان سيُتيح لمزيِّفي النقود إمكانيةً للتوزيع والربح تفوق كثيرًا أيَّ مدًى وصلتْ إليه أيٌّ من العملات الوطنية الاثنتي عشرة التي انضوتْ في اليورو. كان من المتوقَّع كذلك أن عصابات التزييف الدولية، عند اختيارها بين الدولار واليورو، ستركِّز مُذ ذاك فصاعدًا على العملة الأسهل في استنساخها. كان يفترض أن يكون اليورو، بخصائصه الأمنية المتعددة والمعقدة، أكثر أمنًا من الدولار؛ ومن ثم زُوِّد اليورو بأحدث الخصائص الأمنية؛ إذ حُشر في الأوراق ما لا يقل عن ست وعشرين خاصية أمنية. أُعلن اليورو «العملة الأكثر أمنًا في العالم». أوراق الفرنك السويسري هي وحدها المثقلة أكثر من اليورو بالخصائص الأمنية؛ إذ تشتمل على اثنتين وثلاثين خاصية أمنية، وإنْ كان بعضها عفَّى عليه الزمن الآن.

بعد مرور أربع سنوات على إدخال اليورو كعملة قانونية، أعلن البنك المركزي الأوروبي رسميًّا أنه راضٍ عن عمله. أوراق اليورو الزائفة التي سُحبت من التداول وحُلِّلت في النصف الأول من عام ٢٠٠٥م، لا تظهر في عددها وقيمتها إلا زيادة طفيفة مقارنةً بالنصف الأول من عام ٢٠٠٤م. يرى البنك المركزي الأوروبي أن مشكلة التزييف استقرَّت في أعقاب معدل الزيادة المعترف به في فترة بداية ظهور اليورو. قياسًا على الـ ٩٫٧ مليارات ورقة يورو المُصدَرة بنهاية عام ٢٠٠٥م، فإن الـ ٦٠٠ ألف ورقة الزائفة التي اعتُرضت سنويًّا تدل على نتيجة مقبولة في محاولات البنك اتقاء التزييف. يبدو

اليورو، بنسبته البالغة ٦٣ ورقة زائفة لكل مليون ورقة سليمة متداولة، في حالة جيدة مقارنةً بالعملات الأخرى. فبالنسبة إلى الـ ٢٢ مليار دولار دولار المُصدَرة والمتداولة، تفترض التقديرات وجود ٢٠٠ ورقة زائفة لكل مليون ورقة دولار. الأرقام الدقيقة سرية للغاية بالطبع. فيما يتعلَّق باليورو، فرص الفوز باليانصيب هي في الحقيقة أكبر من احتمال وصول ورقة زائفة إلى يد المرء. وبشعار البنك المركزي الأوروبي الإعلاني في حملته ضد أوراق اليورو الزائفة — «الْمس، انظر، أمِل» — يمكن للمستهلك أن يكشف عن أي ورقة يورو زائفة، هكذا تقول الرسالة المُطَمْئِنة.

لا يمكن التثبُّت من إحصائيات التزييف الصادرة عن البنك المركزي الأوروبي بالرجوع إلى البيانات الوطنية؛ حيث ترك البنك المركزي الأوروبي لكل بلد في منطقة اليورو حرية تحديد إلى أيِّ مدًى يمكنه أن يكشف النقاب عن أرقامه الوطنية بشأن التزييف، مفسِّرًا هذا بقوله إن الاثني عشر بنكًا طَبَّقت من قبلُ سياسات مختلفة بشأن إحصائيات التزييف. ففي أيام الفرنك، كانت فرنسا صاحبة أكبر مشكلة تزييف نقود في أوروبا، وهي حقيقة طالما أُخفيت عن الجمهور. وحتى في يومنا هذا، يحلو لبنك فرنسا ممارسة حقه في إنكار المعلومات. إيطاليا وإسبانيا هما أيضًا تُؤْثران الصمت حيال هذه المسألة. البنك الاتحادي الألماني أكثر انفتاحًا. عدد أوراق اليورو الزائفة — ٨١ ألف عام ٢٠٠٤م — هو الآن أعلى مرتين مما كان عليه في زمن آخر إصدار مارك ألماني. لكن ألمانيا اعتادت أن تكون في المرتبة الرابعة على قائمة البلدان المستهدَفة بأحجام النقود الزائفة. تشير إحصائيات الشرطة إلى أن أعداد أوراق اليورو الزائفة التي اعتُرضت في فرنسا وإيطاليا وإسبانيا تزيد مرتين أو ثلاثًا عنها في ألمانيا. أما البلدان الصغيرة كفنلندا وأيرلندا والنمسا فقلما شهدت أيَّ تزييفات خلال زمن عملاتها الوطنية، ولم تكن هناك مشكلة كبيرة تتعلَّق بالتزييف في بلجيكا وهولندا. أما اليوم فكل هذه البلدان تصارع تزييفات اليورو المتزايدة بسرعة. ففي عموم أوروبا، وأيضًا خارج منطقة اليورو، حلَّت أوراق اليورو الزائفة الآن محل الدولارات الزائفة. ومحال صرف العملة التي كانت ذات يوم من سمات أوروبا، والتي كانت تمارِس خط رقابة أماميًّا فعالًا ضد النقود الزائفة في معاملات صرف العملة الأجنبية، لم تعد موجودة. تكظم البنوك المركزية غيظها وتُطْبِق فمها احترامًا للبنك المركزي الأوروبي.

لا عجب في هذا؛ إذ كان الإنتربول قد أقرَّ في مؤتمره الدولي عام ٢٠٠٢م في أمستردام قائمة طويلة بالمطالب اللازمة من أجل توفير حماية أفضل لأوراق النقد. نصَّت هذه

القائمة صراحةً على طباعة الإنتاليو من لوح فولاذي لكلا جانبَي أوراق النقد، والإنتاليو من لوح فولاذي للأرقام الدالة على الفئة، والطباعة الفوقية للكاينجرام بالإنتاليو من لوح فولاذي وإضافة خيط أمني أعرض. أصدر الإنتربول قراره وعينُهُ على اليورو. لكن مطالب الإنتربول تم تجاهلها. لم يَحدُث هذا توفيرًا للمال، بل بسبب «المصالح الوطنية المهيمنة»، كما جاء في «تقرير التزييف لسنة ٢٠٠٤م» الصادر عن الشرطة الاتحادية السويسرية حول تزييف اليورو المتزايد حتى في سويسرا. كشف تقرير الحالة، المتاح على الإنترنت، بوضوح عن الاضطرار إلى تخفيض معايير الأمن مرارًا بسبب الاعتبارات السياسية المرتبطة بمحاولة استيعاب مختلف شركات طباعة النقد.[12] من الواضح أن هذا إشارة إلى شركات طباعة نقد حكومية معيَّنة شاركت في طبع اليورو. وكما قال المدير المسئول عن طباعة النقد ببنك مركزي خارج منطقة اليورو بأسلوب دبلوماسي، فإن «اليورو دفع ثمن» أمنه؛ لأن العملة وُحِّدت من حيث نشأتها لا من حيث إنتاجها. الأمر الخطير بخاصة هو مَوَاطِن الضعف على المستوى الأول من الخصائص الأمنية، وهي التي طُوِّرت خِصِّيصَى لكي يتأكد المستهلكون من أصالة الورقة. حتى قبل إدخال اليورو، كان خبراء أمن أوراق النقد المخضرمون يقولون — بشكل غير رسمي — إن المستوى الأمني الأول للورقة النقدية المخطَّط إنتاجها ليس كافيًا؛ فشعار «الْمِس، انظر، أمِل» لا يفيد شيئًا إذا زُيِّفت كل الخصائص الأمنية على المستوى الأول. في صيف عام ٢٠٠٥م مثلًا، وبحسب معلومات من المحققين الجنائيين، ظهرت ورقة جديدة زائفة فئة ٢٠٠ يورو، واجتازت بسهولة كل أجهزة الفحص بالبنوك. ففي هذه الورقة — التي سمِّيت «٢٠٠ بي ٣» ويشتبه أنها جاءت من مدينة فيلبَّة البلغارية التي تُقام فيها سوق تجارية دولية — حتى الكاينجرام يتألَّق بألوان مختلفة عند إمالته. وكما يقال فإن هذا النوع من الأوراق فئة ٢٠٠ يورو الزائفة يتمتع بمستوى جودة يقترب إلى حد كبير من جودة الورقة السوبر. إن ما نسبته ٤٠ في المائة من أوراق اليورو الزائفة في ألمانيا، ضمن فئات معيَّنة، يمضي دون التعرف عليه ولا تعترضه إلا أجهزة الفحص المتطورة لدى البنك الاتحادي أو فروعه، وهي نسبة لم تُعرف قط من قبل. بل وهذه النسبة أعلى في بلدان أخرى. لكن عندما تشقُّ ورقة نقدية زائفة طريقها حتى تصل إلى البنك المركزي، لا تكون لدى الشرطة وسيلة لاقتفاء أثرها. من الواضح أن التجار والمستهلكين على السواء يجدون عناءً في التعرف على أوراق اليورو الزائفة، أو ربما لا يريدون التعرف عليها كي يتجنَّبوا تكبُّد الخسارة؛ فمن يسلِّم — كما يقتضي القانون — ورقة نقد زائفة

إلى الشرطة يعاقَب فعليًّا على أمانته بعدم تلقِّيه تعويضًا من أحد عن خسارته. وهنا نجد تناقضًا لا يمكن استيعابه في موقف محاربة التزييف. وقد بدأ مزيد ومزيد من محالِّ البقالة ومحطات الوقود التي تعرَّضت للغش في هولندا وألمانيا وفرنسا وإيطاليا تعلن أنها لم تَعُدْ تقبل أوراق نقد تبدأ من ١٠٠ يورو.

تسعى البنوك المركزية عادةً إلى التهوين من شأن المشكلات القائمة مع النقود الزائفة. فالإحصائيات تُتيح إمكانيات كثيرة للتستر، بل ويلعب استقلال أجهزة الشرطة الوطنية دورًا مهمًّا في هذا؛ إذ توجد مكاتب معظم وحدات شرطة مكافحة التزييف في منطقة اليورو في مقر بنكها الوطني، وهذا التقارب لا يشجِّع مطلقًا على الإعلان عن النقود الزائفة. علاوة على ذلك، فإن إحصائيات البنك المركزي حول النقود الزائفة لا تغطي إلا النقود التي تُعترض «خلال عملية التداول»، أما النقود التي تصادرها الشرطة «خارج التداول» فلا تشملها هذه الإحصائيات، مع تبرير ذلك بأن هذه النقود الزائفة لم تتسبَّب بعدُ في ضرر اقتصادي. زِدْ على ذلك أن بعض المصرفيين المركزيين يعتقدون أن التحقيقات السرية التي تقوم بها الشرطة وتشمل طلبًا مصطنعًا على النقد الزائف تزيد في الواقع المعروض من النقود الزائفة. لكن النقود الزائفة التي تعجز الشرطة عن اعتراضها اليوم بمداهمات وعمل سري تصل إلى التداول غدًا؛ مما يتسبب في ضرر حقيقي. وكلما كان اكتشاف أوراق اليورو الزائفة أصعب على المستهلكين، ازدادت الأهمية التي تكتسبها تحقيقات الشرطة.

النزاع بين البنوك المركزية والمحققين الجنائيين على إحصائيات التزييف له جذوره. فإذا كان للمرء أن يأخذ في الحسبان أوراق اليورو الزائفة التي اعتُرضت قبل أن يتسنَّى تداولُها — وهو موقف تسانده الأرقام المأخوذة من وزارة الداخلية الاتحادية الألمانية في برلين[13] — فسيكون على البنك المركزي الأوروبي مراجعة بياناته حول النقود الزائفة بالزيادة بمقدار الثلث. فوفقًا لهذه البيانات، كان هناك في عام ٢٠٠٤م ما يقرب من ٩٠٠ ألف ورقة يورو زائفة اكتُشفت في منطقة اليورو، وليس ٦٠٠ ألف حسبما أفادت إحصائيات البنك المركزي الأوروبي. والبيانات غير المنشورة المستمدة من الشرطة للشهور التسعة الأولى من سنة ٢٠٠٥م تُظهر زيادة أخرى نسبتها ١٠ في المائة في عدد الأوراق الزائفة، بل وزيادة نسبتها ٢٢ في المائة في القيمة إذا أخذ المرء في اعتباره فئتها، مقارنةً بالأشهر التسعة الأولى من السنة السابقة لها.[14] علاوة على ذلك، عندما يتذكَّر المرء أن أكثر من ١٥ في المائة من الـ ٩٫٧ مليارات ورقة يورو المُصدَرة محتفَظ بها خارج منطقة

اليورو، فإن فجوة التزييف بين اليورو والدولار تذوب كالثلج تحت أشعة الشمس. لكن الدولار موجود منذ نحو ١٥٠ سنة واليورو عمره أربع سنوات فقط، وحتى المزيِّفون يحتاجون وقتًا للإحماء. واضح أن أمن اليورو يعاني تحت وطأة عيبه الخِلْقي السياسي.

يرى جهاز الشرطة الأوروبية (يوروبول) أيضًا الموقف فيما يخص أوراق اليورو الزائفة أكثر تهديدًا بكثير مما يراه البنك المركزي الأوروبي، حتى وإنْ لم يقُلْ أحد هذا علانيةً قط. تأسَّس اليوروبول، الذي يتخذ من لاهاي مقرًّا له، عام ١٩٩٩م بمشاركة كل بلدان الاتحاد الأوروبي، استجابةً للزيادة في الجريمة العابرة للحدود. حظيت المعركة ضد النقود الزائفة بأولوية سياسية هنا، لكن اليوروبول في البداية لم يُمنح ميزانية مستقلة، ولم يُجعل بمنزلة دار مقاصة للتقارير والمعلومات حول جرائم التزييف. ولا يملك اليوروبول إلا إمكانية وصول انتقائية إلى «نظام رصد التزييف»، وهو بنك البيانات التحليلية الخاص بالبنك المركزي الأوروبي وبنوكه المركزية الاثني عشر. ولا يجوز لليوروبول إدخال بيانات في هذا النظام. وعلى عكس جهاز الاستخبارات السرية الأمريكي، نجد صلاحيات اليوروبول الاستقصائية مقيَّدة؛ إذ إن تفويض جهاز الشرطة الأوروبية مقصور بشكل صارم على أقاليم بلدان الاتحاد الأوروبي. يظل الإنتربول محور التنسيق لمحاربي الجريمة حول العالم، وكذلك لمكافحة التزييف خارج الاتحاد الأوروبي. وحتى داخل الاتحاد الأوروبي، غير مسموح لليوروبول بإجراء تحقيقاته الخاصة، ويظل هذا حقًّا سياديًّا يعود إلى البلدان الأعضاء كلٍّ على حِدَة. ولا يوجد مدَّعٍ عام أوروبي؛ حيث أُوقف استحداث هذا المنصب المهم عندما رُفض الدستور الأوروبي من قِبَل شعبَيْ فرنسا وهولندا. ومن ثم تقتصر مهمة عملاء اليوروبول على التنسيق، ودائمًا ما يكون عملاء اليوروبول الذين ينفذون مهام مشتركة مع قوى الشرطة الوطنية غير مسلحين. فلا يوجد ما يسمى الشرطي الأوروبي إلا على شاشة التليفزيون. على الرغم من ذلك، أبرم جهاز الشرطة الأوروبية الآن ما يسميه «اتفاقيات عملياتية» مع بلغاريا ورومانيا والولايات المتحدة، تنص على تبادل الأفراد والبيانات. لكنَّ الأمريكيين يجدون صعوبات في هذا التبادل للبيانات، على نحو ما بيَّنَّا بالفعل في سياق آخر.

هذه القيود العملياتية على اليوروبول تُثقل كاهله بشدة، باعتبار أن عصابات التزييف قلما تحترم حدود الاتحاد الأوروبي الخارجية. فأفضل أوراق زائفة فئة ٥٠ يورو مثلًا أنتجتْها عصابة «الكامورا» في نابولي والمافيا حول مارسيليا، وهي توزَّع بشكل تفضيلي في منطقة اليورو على أيدي عصابات ليتوانية (اسمها الحركي «السائر

البلطيقي»)، على الأقل فيما يخص أوراق نابولي الزائفة. وتلعب بلدان أوروبا الشرقية دورًا رئيسيًّا ليس فقط في توزيع النقود الزائفة بل أيضًا في إنتاجها. فمنذ انهيار الشيوعية، يقف آلاف من فناني الرسوم الجرافيكية والمصورين البارعين والعديد من اختصاصيي الطباعة عاطلين في الطرقات، وكثير منهم لا يعرفون كيف يُفترض أن يُطعِموا عائلاتهم، وجاهزون لقبول أيِّ وظيفة. يذكِّرنا الموقف نوعًا ما بانهيار شارع فليت ستريت في لندن، الذي تسبَّب في بطالة جيش من حِرَفيِّي الطباعة؛ حيث سجَّلت الشرطة البريطانية طفرة مدهشة في أوراق الجنيه الزائفة في ذلك الوقت. وفي يومنا هذا، بلغاريا وليتوانيا وبولندا هي عواصم تزييف اليورو. الرومانتيكية الاجتماعية لا صلة لها هنا بالطبع. ثمة إرث شيوعي آخر ينبغي ذكره هنا. فحتى إبَّان الشيوعية، كان البلغاريون يُنظَر إليهم باعتبارهم اختصاصيي التزييف بين الشعوب الاشتراكية الشقيقة. فكان المزيِّفون البلغاريون، بناءً على طلب جهاز الأمن الوطني الروسي، ينسخون كل شيء، من الوثائق الثبوتية الشخصية والشهادات الجامعية إلى أوراق النقد. كانت جودة صنعتهم مذهلة. واليوم يخضع مشهد التزييف البلغاري من جديد لسيطرة عملاء جهاز الأمن الوطني السابقين هؤلاء؛ حيث ينتجون أوراق يورو زائفة، وكذلك أوراق دولار، ذات مستوى جودة مقلق، ويحمون هذا المضمار بِيَدٍ حديدية، فلا أحد يمارس العمل كمزيِّف في بلغاريا دون إذن منهم. يبدو أن «الشبكات القديمة» المتبقية من أزمنة الشيوعية هي أهم سمات أوساط التزييف الأوروبية الشرقية؛ حيث تلعب دورًا في كل البلدان التي تنفِّذ إصلاحات، لكن يُنظر إليها باعتبارها تتمتع بنفوذ خاص في بلغاريا وبولندا ورومانيا والمجر. هؤلاء الرفاق القدامى من عالم السياسة والجيش والشرطة دائمًا ما يحملون مفاجآت في الحرب ضد مزيِّفي اليورو. في إحدى الحالات، لزم إلغاء تحقيق سري بشأن أوراق زائفة في بلغاريا في اللحظة الأخيرة؛ لأن زوجة ضابط عسكري رفيع، وكانت تعمل في تحويلة هاتف قيادة الشرطة الوطنية، سرَّبت معلومات. كذلك في بلغاريا، اختفى أثر آلة خاصة لطبع النقد فجأةً على نحو غريب؛ لأن مَن استوردها ابنُ سياسيٍّ يتمتع بنفوذ. وفي بولندا، سُرقت شحنة تضم أطنانًا من ورق طبع نقد مغشوش من مستودع جمركي خاضع للحراسة. كان يفترض أن يكون هذا الورق المُؤَمَّن المغشوش بمنزلة فخٍّ، لكنَّ الواضح أن اللصوص كانوا على دراية تامة بالأمر؛ لأنهم حرصوا على ألا يتركوا وراءهم إلا جهاز التتبع الإلكتروني والميكروفون اللذين كانا قد أُخفيا في الورق. وبالمناسبة، ظهر هذا الورق من جديد فيما بعد، على هيئة أوراق روبل روسي زائفة؛ حيث دفع بلد كبير مجاور لروسيا فاتورة طاقته في موسكو بهذه الأوراق.

يومًا بعد يوم يتحوَّل وسطُ التزييف إلى وسط عالمي؛ حيث يجري الآن الإبلاغ عن الوقائع الأولى التي تنطوي على أوراق يورو زائفة في الخارج بعد الكشف عن مطبعتين تزيِّفان أوراق اليورو في كولومبيا. والحقيقة أن الكولومبيين كان يُنظَر إليهم باعتبارهم اختصاصيين في أوراق الدولار الزائفة. وفي كوريا الجنوبية وأستراليا، فُكِّكت عصابات توزيع أوراق يورو زائفة، وإن كان هذا لم يُعلَن عنه على نطاق واسع. بل وتوجد بوادر أولى على تزييف اليورو بدوافع سياسية؛ ففي أوائل عام ٢٠٠٥م، فُكِّكت عصابة دولية تضم خمسة وثلاثين مزيِّفًا، وأُبلغت وسائل الإعلام بالضربة الناجحة التي وجَّهتْها الشرطة الهولندية بالتعاون مع اليوروبول، لكن أحدًا لم يخبر الصحفيين بالعثور على كثير من «الأدبيات الإسلامية»، بالإضافة إلى أسلحة، بحوزة هذه العصابة. كانت هذه هي الحالة الأولى من هذا النوع التي ترتبط بأوراق يورو زائفة، وربما تكون مقدِّمة لأشياء أخرى ستأتي. حاليًّا، تشعر الشرطة بالقلق خصوصًا من المزيِّفين الهنود والماليزيين، الذين يُنتِجون أوراق نقد زائفة من الطراز الأول. ولو اكتشفوا اليورو — كما قال مصدر خارج الاتحاد الأوروبي — فسيكون من الصعب فرز منتجاتهم.

بالنظر إلى هذه التطورات، لا يبدو البنك المركزي الأوروبي مقنعًا جدًّا عندما يقول إن كل شيء تحت السيطرة. ويذكِّرنا هذا، أكثر ما يذكرنا، بالموقف تجاه تهديد المخدرات في سنواته الأولى. في هذه الأثناء، احتلَّتْ جرائم المخدرات المركز الأول في إحصائيات بلاغات اليوروبول، تليها في المركز الثاني جرائم تزييف أوراق النقد. على الأقل، استفاد اليوروبول شيئًا من هذا، فأنشأ في لاهاي بنكًا خاصًّا به للبيانات التحليلية، المعروف باسم «سونيا»، ستُخزن فيه كل بيانات تزييف اليورو المستمدة من الاتحاد الأوروبي والبلدان التي لديها اتفاقيات عملياتية معه؛ حيث يسعى اليوروبول إلى الاستقلال عن بيانات البنك المركزي الأوروبي.

حدود اليورو الجديدة

في ضوء المشكلات الأمنية المذكورة، لن يطول على الأرجح بقاء إصدار اليورو الحالي «إي يو-إيه»، ومن المتوقع أن يُستبدَل به — على مراحل — إصدار جديد «إي يو-بي» قبل نهاية هذا العقد. يقال إنه لا يفترض الإثقال على المواطنين من جديد بـ «صدمة كبيرة» أخرى؛ وأعني تحويلًا مفاجئًا لكل الفئات. ويمكن أن يُضيف المرء: ولا يُفترض الإثقال بهذا على المطابع الحكومية أيضًا. في الوقت نفسِه تقريبًا، يُفترض أن يدخل اليورو

البلدان الصغيرة المرشحة للانضمام إلى المنطقة، أما المرشحون الثلاثة الكبار (المجر وبولندا والجمهورية التشيكية) فلن ينضموا الآن على الأرجح. هؤلاء الثلاثة هم وحدَهم الذين يَملِكون مطابع نقد. تجري الاستعدادات للإصدار «إي يو-بي» منذ فترة، بانخراط من الفرق العاملة المعنيَّة. سيكون تصميم إصدار الأوراق الجديدة قضية سياسية حساسة. وإكرامًا لليورو، يأمل المرء في أن يلتزم مخطِّطو الإصدار الثاني من أوراق النقد بالتقليد الأوروبي في صورة وشكل الورقة النقدية. الفرص هنا ضئيلة في أحسن الأحوال؛ حيث تضاءلت قيمة الصورة كثيرًا كخاصية أمنية مع ارتقاء مستوى تكنولوجيا النسخ، وحتى البنك الوطني السويسري سيتخلَّى عن الصور في الإصدار الجديد من أوراق الفرنك، المخطَّط خروجه إلى النور عام ٢٠١٠م. لكن وجود استمرارية في التصميم أمر له قيمته المتزايدة، حتى فيما يخص اليورو. المسألة مسألة هيبة، ومسألة ثقة. ومواطنو منطقة اليورو يَعُون تمامًا أن طرح عملة مشتركة تسبَّب في تآكل هائل في القوة الشرائية الحقيقية، حتى على الرغم من نَفْيِ البنوك المركزية هذا بشدة. ومن أجْل تجنُّب المزيد من تقويض الثقة، ينبغي ألا يتغير مظهر أوراق اليورو الجديدة أكثر مما ينبغي. لسوء الحظ لم يُسْدِ آباء اليورو أنفسهم والمستهلكون صنيعًا عظيمًا بوضع تصميم تخطيطي للإصدار الحالي. عند سؤال الناس عن الصورة المطبوعة على ورقة يورو معينة، يَعجز معظمهم عن تذكُّرها على الإطلاق. فإذا كان المفترض أن تساعد أوراق النقد على ترسيخ حسٍّ مشترك بالهوية، فإن نتيجة تصميم اليورو هذه مخيِّبة تمامًا للآمال المعقودة على العملة المشتركة. لكن فيما يبدو أن المسئولين يتمسكون بأمور عقيمة تتعلق بالتصميم.

لا شك في ضرورة تحسين فعالية المستوى الأول من الخصائص الأمنية، وهي التي يلاحظها المستهلكون، في جيل اليورو التالي. فلم يَعُدِ الكاينجرام والحبر المتغير بصريًّا، بهيئتهما الفنية الحالية، يوفران حماية كافية. ثم هناك طباعة الإنتاليو على الجانبين، التي ينتقدها البعض بسبب تكلفتها الزائدة ومشكلاتها الفنية عند الطبع، فيما يُثني عليها آخرون لأنها تتيح التحقق من أصالة الورقة بشكل شبه تلقائي. من نافلة القول أنه من بين أنصار طباعة الإنتاليو على الوجهين شركات طباعة النقد الخاصة الرفيعة الأمن، المهتمة بمعدلات تشغيل طابعاتها الباهظة التكلفة. ومن ثم، هناك بحث محموم عن خصائص أمنية جديدة يجري على قدم وساق حول العالم. وقد انصبَّ التأكيد في مثل هذه الأبحاث على موادَّ يمكنها تغيير مظهرها بسرعة. فكل شيء يتحرك ويغير مظهره بسبب تغيُّر زاوية الرؤية أو بسبب تغيُّر الظروف الخارجية يزيد التزييف صعوبة. لا

يسعنا هنا إلا تناول بعضٍ من الأفكار والاقتراحات الكثيرة. فكرة وضع رقيقة مجهرية في ورقة النقد مثلًا حازت كثيرًا من الاهتمام، ربما أكثر مما ينبغي؛ حيث قدَّمها صانعوها بمهارة. لكن ستكون هناك حاجة لأعداد بالمليارات من هذه الرقائق المجهرية، وستكون مكلِّفة جدًّا على المدى الطويل. علاوة على ذلك، سيكون على كل مواطن أن يتنقل حاملًا جهازًا يستطيع قراءتها، وإلا ستكون الرقيقة المجهرية عديمة القيمة بالنسبة إليه. الأحبار المتلونة حراريًّا والخيوط الأمنية الحساسة للحرارة هي أيضًا محل نقاش. هذه الخصائص تُغير مظهرها بسرعة عند لمسها باليد. بالطبع ستبدو أوراق النقد عندئذٍ مختلفة في الصيف عنها في الشتاء، وفي الغرف الدافئة عنها في الهواء الطلق. لكنَّ تطابُق الأوراق في مظهرها تطابقًا مطلقًا شرط لازم لمحاربة المزيِّفين. كما أن أثر التلوُّن الحراري يَبلَى أيضًا بمرور الوقت، حتى يتلاشى تمامًا في النهاية. ربما لن يمثل هذا مشكلة كبيرة في حالة أوراق النقد من الفئات الدنيا؛ لأنها عادةً ما تُعدَم بعد بضعة أشهر من التداول، لكن سيمثل مشكلةً مع الأوراق الأعلى فئةً. الورقتان فئة ٢٠٠ يورو وفئة ٥٠٠ يورو تحديدًا تحتاجان إلى حماية إضافية من التزييف؛ لأنهما تعيشان عمرًا أطول بكثير. ثمة إمكانية أخرى هي استخدام البِكْتِريورودوبسين، وهي مادة للاستعمال البصري طوَّرها باحثون من معهد ماكس بلانك في ميونخ وجامعة فيلبس في ماربورج. فهذا البروتين يغير لونه فورًا مع تأثير الإضاءة، ويتسم أيضًا بقدرة استثنائية على تخزين البيانات (واحد ميجابت لكل ستة سنتيمترات مربعة). غير أن البكتريورودوبسين، الذي يُستخلص من الملح الصخري، ما زال إنتاجه يتكلَّف حاليًّا نحو ٦٠٠ دولار للجرام. وأيُّ مادة وسْمٍ جديدة، بالإضافة إلى كفاءة تكلفتها، يجب أيضًا أن تجتاز الاختبارات المعملية الصارمة للغاية، وعندها فقط تكون جاهزة لاختبار طباعي تجريبي. ليست جميع الخصائص تحتفظ بسماتها التي كانت مبشِّرة جدًّا في البداية في الاختبار التجريبي، عندما تلامس عامل الربط الموجود في الحبر، على سبيل المثال. مختبرات البنوك المركزية وشركات طباعة النقد هما الوحيدتان اللتان يمكنهما تقديم إجابة حاسمة بشأن خاصية أمنية جديدة. بطبيعة الحال، يحاول كل واحد توجيه مسار التطوير في الاتجاه الذي يناسبه أكثر ما يكون ويعوق المنتج المنافس، حتى باللجوء إلى القضاء. ولا ننسَ أن أموالًا طائلة تكون معرضة للخطر. وكما جاء في مطبوعة للبنك الاتحادي، «يجوز أن تكون ورقة النقد جميلة، لكن «يجب» أن تكون مؤمَّنة.»[15] والحقيقة أن التجربة الأولى مع اليورو لم تستوفِ أيًّا من الأمرين.

الفصل الثاني عشر

طِباعة اليورو ... إلى أين؟

كان استحداث عُملة أوروبا المشتركة تحديًا فريدًا من نوعه، سياسيًّا وفنيًّا على حد سواء. فلم يشهد التاريخ قط قبل ذلك تعاوُنَ عدد كبير من البلدان طواعية لطرح عملة مشتركة جديدة. كانت الأخطاء متوقَّعة، وهي قد تفسِّر جزئيًّا حقيقة أن المنتج ربما لم يحقِّق بالكلية الآمال السامية. لكن ليس هناك شيء مثالي، ويظل يوجد يقينًا مجال للتحسين. تحتاج أوراق اليورو إلى تحسين نوعي، كما أنها بالغة التكلفة. كان هذا ينطبق على الطرح الأولي من أوراق اليورو، وهو ينطبق كذلك على الأوراق التي تُطبع حاليًّا بغرض الإحلال؛ لأنه تظل هناك قيود سياسية على رغبة البنك المركزي الأوروبي في إنتاجٍ أكثر كفاءةً. تتباين الآراء حول ما إذا كان طبع أوراق النقد هو حقًّا مهمة سيادية أم لا، فترى البنوك المركزية التي استطبعت بالفعل أوراق نقدها بواسطة شركات طباعة نقد خاصة، أن العمل السيادي يقتصر على «إصدار» أوراق النقد. ثم إن طبع أوراق النقد عمل ينطوي على تكلفة وجودة ويمكن أداؤه بمعرفة القطاع الخاص، شريطة أن تستوفي شركة الطباعة الخاصة المعايير الموضوعة من البنوك المركزية بشأن الأمن في إنتاج أوراق النقد وتصميمها، وأن تراعي الالتزام بالسرية المطلقة. فإذا استُوفيت كل هذه المتطلبات، فإن الطباعة بمعرفة القطاع الخاص تبشِّر بإنتاج أكثر اقتصادًا في التكاليف مقارنةً بطِباعة المطابع الحكومية. لكنْ ليست كل البنوك المركزية سواء في درجة اهتمامها بتكلفة أوراق النقد التي تنتجها شركات طباعتها، وهو موقف تسانده النقابات العمالية القوية. فأحيانًا تكون هناك معارضة شديدة لفتح السوق أمام طباعة أوراق النقد، وكلما كانت المطبعة الحكومية أكبر كانت المعارضة أشد.

البنوك المركزية عمومًا، لا في منطقة اليورو وحدها، متحفظة جدًّا في الكشْف عن تكاليف شركات طباعتها. وإذا حدث أصلًا وذُكرت تكاليف وأسعار المطبعة التابعة

لبنك مركزي ما (تسمَّى المطبعة الداخلية بلغة المختصين)، فإن ما يَرِد في الأرقام — أو بالأحرى ما يُغفَل من الأرقام — يمرُّ دون أن يُشار إليه. هذه في الأغلب حسابات لا تتضمَّن التكلفة الكاملة. النفقات الكبيرة اللازمة لمركز الطباعة والموظفين وأمن المطبعة وأمن المنتج يتولَّاها البنك المركزي في صمت عند اللزوم. ونظرًا لأن البنك الاتحادي يستطبع أوراقه بواسطة شركات طباعة نقد خاصة، فإنه يواجه مشكلة أقل من غيره في الإفصاح عن تكاليف الطرح الأولي من أوراق اليورو. ويبلغ متوسط سعره نحو ١٠٠ يورو لل ١٠٠٠ ورقة، دون ضريبة القيمة المضافة. فالأوراق الصغيرة الفئة، بخصائصها الأمنية المتواضعة، متوسط سعرها أقل من هذا، والفئات العليا، الأكبر في مساحتها والأعلى كلفة في خصائصها الأمنية، متوسط سعرها أعلى نوعًا ما منه. وهذا أعلى من متوسط تكلفة آخر إصدار مارك ألماني، على الرغم من أن أوراق المارك الألماني كانت تُطبع في دورات تشغيل أصغر بالمقارنة. وبالنسبة إلى البنك المركزي النمساوي، الذي لا يستخدم شركة طباعة نقد من القطاع الخاص، بلغت تكلفة طبع طرح اليورو الأولي أعلى بنسبة ٥٠ في المائة من متوسط السعر المحسوب بالتكلفة الكاملة. بل وكان سعر أوراق اليورو النمساوية — وفقًا لتقرير ديوان المحاسبة النمساوي المنشور في خريف ٢٠٠٥م — أعلى بنسبة ٦٥ في المائة من السعر الذي دفعه البنك المركزي الأوروبي للمطبعة النمساوية نظير العدد المحدود جدًّا من أوراق النقد الذي استطاع النمساويون طبعه في إطار المخزون الاحتياطي المركزي من أوراق اليورو المحتفظ به للطوارئ لدى البنك المركزي الأوروبي.[1] بل وكانت المبالغة في التسعير أكبر فيما يخص بعض شركات طباعة النقد الحكومية الأخرى. بالنسبة إلى منطقة اليورو، لم يكن توزيع طبع اليورو على خمس عشرة شركة طباعة نقد — وهو أمر غير اعتيادي بالمرة — السبب الوحيد في علو تكلفة طبع الطرح الأولي من اليورو، لكنْ لا ريب أنه أعاق إمكانيات التوفير من خلال وُفورات الحجم (كلما كانت الكمية أكبر، قلت التكلفة) التي تلعب دورًا مهمًّا في صناعة الطباعة.

يحقِّق الأمريكيون أقصى استفادة من آثار دورات التشغيل الكبيرة الحجم في مطبعتيهم في واشنطن العاصمة وفورت وورث بولاية تكساس، كما أنتج مكتب سكِّ وطباعة العملة حتى الآن أوراق النقد بأقل من نصف ثمن البنك الاتحادي الألماني. ما يفسر هذه الميزة الأمريكية هو دورات التشغيل الهائلة لطبع أوراق دولار من فئة واحدة بأبعاد موحدة ولفترة طويلة دون خصائص أمنية كبيرة. وبحسب بيان صحفي صادر عن المكتب، ازدادت تكلفة ورقة ال ٢٠ دولارًا الجديدة الصادرة في خريف ٢٠٠٣م بنسبة

٢٠ في المائة، لكن هذه الزيادة عُزيت إلى تحسين الخصائص الأمنية بقدر كبير، والأمن له ثمنه بالطبع. على سبيل المثال، أوراق الفرنك السويسري التي تُطبع حصريًّا بمعرفة أورِل فوسلي تتكلَّف في المتوسط ٣٠٠ فرنك سويسري (٢٠٠ يورو) لكل ١٠٠٠ ورقة؛ مما يجعل الأوراق السويسرية أغلى مرتين من أوراق اليورو الآتية من البنك الاتحادي. هذا السعر يُملِيه البنك الوطني السويسري، لكن يقال إنه سعر بحساب التكلفة كاملة، بما في ذلك استهلاك الآلات. علاوة على ذلك، لا تطبع سويسرا إلا نحو ١٠٠ مليون ورقة سنويًّا فيما يخص إحلال نقدها المتداول بأكمله والبالغ ٢٦٠ مليون ورقة، وهذه الكمية الطباعية موزعة على ست فئات. مثل هذه الإصدارات الصغيرة تزيد تكلفة الطبع زيادة كبيرة، ولا سيما في بلد يتسم بعلو الأجور. والخصائص الأمنية المكلِّفة في أوراق الفرنك السويسري تزيد من التكلفة. تختلف الآراء حول التصميم الجرافيكي لأوراق النقد السويسرية، لكن خصائصها الأمنية تُعتبر بإجماع الخبراء معيارًا يُقاس عليه. عندما يُستبدل بالإصدار السويسري الحالي، الذي تقادم فنيًّا، إصدار جديد عام ٢٠١٠م، سيكون قد مضى عليه في التداول خمسة عشر عامًا. أما إصدار اليورو الحالي فالأرجح ألا يصل عمره إلا إلى نصف هذا العمر نظرًا لمشكلاته الفنية. إذن فالاستثمار في الخصائص الأمنية يؤتي ثماره، هذا بافتراض أنه يتم في الخصائص المناسبة على المستوى المناسب من الفحوص الأمنية.

منافسة على غرار منظومة اليورو

على الرغم من العملة المشتركة، تشبَّثت منطقة اليورو في طبع أوراق النقد بمبدأ الحماية الصارمة للأراضي الوطنية، المنصوص عليه عمومًا في قوانين أي بنك وطني. لا شيء آخر كان ممكنًا من الناحية السياسية، وقد استُعملت هذه اللامركزية آنذاك، كما بيَّنَّا، كمبرر لتوسيع الطاقات الإنتاجية الطباعية الوطنية. قياس الطاقة الإنتاجية في الطباعة صعب؛ إذ تعتمد هذه الطاقة على عدد مناوبات العمل. لكن وفق تقديرات صناعة الطباعة الرفيعة الأمن، فإن الطاقة الطباعية الحالية في كل بلدان الاتحاد الأوروبي مجتمعةً تبلغ نحو ١٠ مليارات ورقة سنويًّا، ويعتبر هذا التقدير متحفظًا. بعد إتمام الطرح الأوَّلي، كانت منظومة اليورو قد افترضت إحلالًا سنويًّا مقداره ٤ مليارات ورقة، ونظرًا لأن الطلب الفعلي على الإحلال كان أقل من هذا بكثير، لم يُستهلك المخزون الاحتياطي الأولي الكبير من أوراق اليورو المحتفظ به لدى البنوك المركزية إلا ببطء. كذلك انخفضت

الحاجة إلى الإحلال عام ٢٠٠٤م إلى أدنى مستوياتها؛ حيث بلغت ١٫٦ مليار ورقة يورو فقط.

بعد طباعة الطرح الأوَّلي من اليورو، لم تَعُدِ البلدان الأعضاء مسئولة عن طباعة أوراق اليورو التي تحتاج إليها، لكنها مستمرة في دفع ثمنها. تخضع طباعة اليورو الآن لنظام مشتريات يوصف بأنه «تجميع لا مركزي». فالآن، يحدِّد البنك المركزي الأوروبي، هو والبنوك المركزية الوطنية، أولًا الكمية المطلوبة من أوراق النقد، ثم يفرز هذا الاحتياج حسب الفئة، وأخيرًا يخصص طلبيات الطباعة وفقًا للحصص الوطنية للاثنتي عشرة مطبعة المتبقية.[2] وفق هذا الإجراء، يُفترض أن تتقاسم مطبعتان، إذا أمكن، إنتاج كل فئة من أوراق النقد. فكل البنوك المركزية تريد المشاركة في الطباعة، وكلها يُسمح لها بذلك. هذا الحل هو تدبير سياسي ناجع، وهو يبدو نوعًا ما أشبه بالتخطيط الاقتصادي المركزي، كما يشبهه أيضًا في الكفاءة على الأرجح. ولا يمكن تخفيض التكلفة إلا إلى درجة محدودة جدًّا على هذا النحو، بالطبع إذا وضع المرء في اعتباره الأثمان المبالغ فيها التي دُفعت لتوريد الطرح الأولي. فبدورة تشغيل تقل عن ١٠٠ مليون ورقة، ترتفع تكاليف الطباعة ارتفاعًا حادًّا. كما ترى شركات طباعة النقد الخاصة أيضًا ضرورة طباعة ٧٠٠ مليون ورقة سنويًّا على كل خط إنتاج للاقتصاد في تكاليف العمل. على سبيل المقارنة، لم تُنتج مطبعة النمسا الحكومية إلا ٢٠٣ ملايين ورقة يورو عام ٢٠٠٥م بخطَّيْها الكاملين من آلات الطباعة.

نظرًا لمعدلات التشغيل الكارثية، دعت بعض البنوك المركزية إلى طرح أوراق يورو فئة ١ و٢ يورو تُصدَر بالتوازي مع القطع المعدنية المتداولة بالفئتين ذاتهما، وهو اقتراح جاء من إيطاليا وأيَّدته بلجيكا واليونان والنمسا. عُزيت هذه المبادرة إلى ما يُفترض أنه تفضيل من جانب المواطنين في جنوب أوروبا والبلدان الأوروبية الشرقية العشرة التي كانت قد انضمت لتوِّها إلى الاتحاد الأوروبي؛ إذ يقلُّ في الحقيقة مستوى الدخل في هذه الأماكن عنه في بقية منطقة اليورو. ويقال أيضًا إن الأوراق النقدية من الفئات الصغيرة ستزيد الوعي بالأسعار وتكبح جماح التضخم. كانت مثل هذه الأوراق الصغيرة الفئة ستُحتاج بكميات هائلة ثم لا تكون لها إلا دورة حياة قصيرة، وهو ما كانوا يريدونه بالضبط. وكان لهم في الولايات المتحدة نموذج؛ إذ إن نحو نصف أوراق النقد التي تطبع هناك كل عام هي من فئتَيِ الدولار والدولارين، أصغر فئتين، وكان الدرس بالنسبة إلى منطقة اليورو واضحًا: هاتان الفئتان الصغيرتان ستزيدان التكاليف التي

تتحملها منظومة اليورو للطبع والمعالجة والإعدام زيادة هائلة. وفوق ذلك كله سيأتي علو التكاليف في صناعة القطاع الخاص نظير إعادة تجهيز كل آلات البيع، من جديد. منذ زمن طويل، تخلَّى البريطانيون الذين تشغلهم التكلفة كثيرًا عن الورقة فئة جنيه واحد لهذا السبب. وفي أعقاب مناقشات داخلية حامية في البنك المركزي الأوروبي، رُفض اقتراح البلدان الأربعة في النهاية. ولو نفِّذ هذا الاقتراح، لصاحَبه، دون قصد، انخفاض كبير في إيرادات وزراء المالية من امتيازهم الوطني لسكِّ العملة، وهو ما سهَّل رفضه رفضًا سياسيًّا.

بالطبع كانت الشركات الخاصة في مجال إنتاج الورق المُؤَمَّن وطباعة أوراق النقد سترحِّب بفكرة استحداث أوراق يورو صغيرة الفئة. كان هؤلاء أقل حماسًا عندما بدأت شركات طباعة النقد الحكومية التي تحصل على دعم مالي كبير في الاستحواذ على طلبيات لطبع النقد في السوق العالمية الحرة. جاءت أول إشارة تحذيرية مع قرار بنك فرنسا تركيب خط طابعات تغذَّى بالصفحة من القطع الكبير من إنتاج كيه بي إيه-جوري في شماليير بعد فترة قصيرة من طرح اليورو. كان تركيب هذا النوع تحديدًا من آلات الطباعة التي تغذَّى بالصفحة هو الذي عارضته باريس بعناد في إطار طباعة الطرح الأولي من اليورو. لكن لا يُطبع على الطابعات الجديدة في شماليير إلا أوراق نقد بلدان «المنطقة المالية الأفريقية»، وتظل أوراق اليورو الفرنسية تنتج بالطباعة الشبكية المختلف عليها. وجدت شركات طباعة النقد الخاصة سلوانها في حقيقة أن بنك فرنسا اكتفى بسحب مخصصه الطباعي من شركة طباعة النقد الخاصة فرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير. ما ينطوي على تهديد أكبر هو سلوك مطابع بعض البنوك المركزية في البلدان الصغيرة، التي لا تصل فيها الحصص الوطنية من طباعة أوراق اليورو إلى المستوى الذي يمكِّنها من الاستمرار على المدى الطويل. استهلت المسيرة في هذا الشأن مطبعة النقد والسندات المالية النمساوية — الشركة التابعة المملوكة بنسبة ١٠٠ في المائة للبنك الوطني النمساوي والتي يكثر الحديث عنها — بطلبية طبع نقد لصالح أرمينيا. كانت الطلبية صغيرة، كما أنها لم تُسعد النمساويين كثيرًا لوقوع خطأ مطبعي أجبر المطبعة على إعادة الطبع؛ ومن ثم لم تتذمَّر شركات طباعة النقد الخاصة من هذا العقد. لكن بعدئذٍ تقدَّم النمساويون بعطاءات بأسعار إغراقية في أكثر من مناقصة عامة، حتى في ماليزيا، التي كانت جيزيكه أوند ديفريَنت قد بدأت لتوها تشغيل مطبعة نقد جديدة فيها. وفي سنغافورة، حصل النمساويون أخيرًا على عقد لطبع نصف مليار ورقة بسعر ٢٤ دولارًا

للألف، كما تردَّد في أوساط الصناعة. كما أعلنت المطابع الحكومية الإسبانية والبلجيكية واليونانية عن حملات مماثلة للحصول على طلبيات تصدير، وفي حالة اليونان، تضمَّن هذا طبع جوازات السفر.

تعتمد شركات طباعة النقد الخاصة ذات التدابير الأمنية الصارمة في بقائها على أعمال التصدير. وانشغال هذه الشركات بالكميات الطباعية التي خسرتها أقل كثيرًا من انشغالها بالأسعار التي تعرضها المطابع الحكومية وتُلحق من خلالها ضررًا مستدامًا بالسوق العالمية لهذه الشركات الخاصة. فليس بمقدور شركة طباعة نقد خاصة أبدًا منافسة مثل هذه الأسعار المدعومة، وبالأخص في أوروبا. عندئذٍ صار النزاع علنيًّا، في ظل النداءات المطالبة بالمساعدة حتى من البنك المركزي الأوروبي. كان لأنشطة مطبعة النقد والسندات المالية النمساوية عواقب غير متوقعة. ففي البداية تبيَّن أن مطبعة النقد الحكومية هذه نسيت أن تتحوَّط من تحركات سعر الصرف التي تؤثر على عقدها السنغافوري؛ ومن ثم انتهت هذه الطلبية الكبيرة بخسارة كبيرة فقد على أثرها مدير أعمال المطبعة ونائبه وظيفتيهما. ثم انتهت المراجعة الذي سبق أن ذكرناها من جانب ديوان المحاسبة النمساوي، إلى أن هذه المطبعة الحكومية التابعة للبنك الوطني قدَّمت، بشكل ممنهج، عطاءات بأقل من تكاليفها في مناقصات التوريد الحكومية. بعبارة أخرى، كل طلبية تصدير إضافية لم تكن تجلب إلا خسائر أكبر. لا عجب أن خسائر هذه المطبعة الحكومية النمساوية كانت تفوق أحيانًا مبيعاتها السنوية. أوضح البنك الوطني النمساوي رسميًّا في تلك الأثناء انتهاء سياسة التوسع التي اتبعتْها إدارة الأعمال المقالة. لكن مشكلة المنافسة المشوَّهة لم تُحَلَّ على الإطلاق. على سبيل المثال، يُفيد تقرير التدقيق المحاسبي أن المطبعة الجديدة التي تكلَّفت عدة مئات من ملايين اليوروهات تنازل عنها البنك المركزي النمساوي مقابل مبلغ صادم، هو ٠٫٠٧ يورو — ما يعادل ثمانية سنتات أمريكية! — إلى المطبعة الحكومية عندما فُصلت عن البنك الوطني عام ١٩٩٨م. وقد أورث هذا البنك الوطني أيضًا مطبعة نقده «المستقلة» الآن، التي ما زالت مملوكة بنسبة مائة في المائة للبنك الوطني النمساوي، مخزونًا كبيرًا من أوراق النقد نصف المطبوعة، أعاد شراءها آنذاك كأوراق تامة الصنع بثمن قياسي. والأسوأ أن البنك الوطني — الذي يدفع لموظفيه أجورًا عالية جدًّا — ظل يدفع أجور الموظفين الذين نُقلوا منه إلى كشف رواتب المطبعة الأقل سخاءً. ويخشى ديوان المحاسبة، وحُقَّ له ذلك، أن تتضاءل فرص مطبعة النقد الحكومية النمساوية في البقاء في منافسة مفتوحة. وعليه، فإنه يمكن أن

يُفهَم أن مدقِّق الحسابات يوصي — بشكل خفي بين السطور — بأن يغلق البنك الوطني ببساطة مطبعة نقده.

النمسا ليست استثناءً، كما تبيَّن في تقرير محاسبي صادر في أوائل عام ٢٠٠٥م عن ديوان المحاسبة الفرنسي حول طبع أوراق النقد بمعرفة بنك فرنسا.[3] خلص مدقق الحسابات الفرنسي في تقريره المطول إلى أن بنك فرنسا اتبع سياسة ينقصها الاتساق في طبع أوراق النقد خلال العشرين سنة الأخيرة؛ مما سمح بتراكم طاقة إنتاجية زائدة بدرجة كبيرة. علاوة على ذلك، فإنه بالرغم من أن الأجور في شماليير تظل أعلى بنسبة ٤٠ في المائة عنها في شركات طباعة النقد الأوروبية الخاصة، فإن الإنتاجية السنوية للعامل لا تساوي إلا النصف. تجنَّب هذا التقرير المحاسبي الشديد التفصيل التوصيةَ بأن يُغلِق البنك المركزي مطبعته في شماليير، كما ورد ضمنًا في حالة النمسا؛ فهذا لن يكون ممكنًا سياسيًّا. لكن هذا التقرير المحاسبي يوصي بتدابير أقوى مما فعل فيما مضى لإصلاح المطبعة. فوفقًا لديوان المحاسبة، ينبغي أن يكون هدف بنك فرنسا هو مواجهة منافسي القطاع الخاص الأوروبيين في مجال طباعة اليورو، وذلك في منافسة مفتوحة بأسرع ما يمكن.

مستقبل غامض

في السنة الخامسة بعد طرح اليورو، هدأ الوضع في طباعة هذه العملة الأوروبية الموحَّدة نوعًا ما. عادت الأُسَر العادية من جديد إلى تكديس مزيد من أوراق النقد بعد أن أودعت معظمها في حساباتها بعُملتها الوطنية لتسهيل التحول إلى اليورو. كذلك تشهد أوراق اليورو طلبًا متزايدًا في الخارج. وأخيرًا يُلقي انضمام الدفعة الأولى من البلدان الأوروبية الشرقية إلى منطقة اليورو بظل متزايد، ومثله إصدار اليورو الجديد المتوقَّع طرحه على مراحل بداية من عام ٢٠٠٨م. ومن ثم ستُطبع سبعة مليارات ورقة يورو عام ٢٠٠٦م؛ أيْ نحو ضعفَيْ ما طُبع في السنة السابقة. هذا مقدار كبير، لكنه مع ذلك ليس كافيًا لشركات طباعة النقد الاثنتي عشرة. يؤكد البنك المركزي الأوروبي نيته تنظيم عملية طباعة اليورو وفقًا لمبادئ السوق الحرة والمنافسة المفتوحة. ويقول إن الموارد ينبغي أن تُستغل بكفاءة. يمكن أن يحدث هذا بسهولة بطرح مناقصات عامة مفتوحة لعقود الطباعة، والحقيقة أن البنك المركزي الأوروبي سبق أن خطَّط لفعل هذا بدايةً من عام ٢٠٠٤م، لكنْ تبيَّن أنَّ معارضة بعض البنوك المركزية التخلي عن بعض صلاحياتها

كانت شديدة لدرجة أجبرت البنك المركزي الأوروبي على التخلي عن هذه الفكرة من جديد. قالت شركات طباعة النقد الخاصة ومورِّدو المواد المساندة، إن سياسة مشتريات البنك المركزي الأوروبي ربما يكون فيها انتهاك لقانون المنافسة بالاتحاد الأوروبي ومعايير منظمة التجارة العالمية. ويخاطر البنك المركزي الأوروبي الآن بمحاولة جديدة؛ حيث قرَّر مجلس محافظيه إدخال «إجراءات مناقصات منظومة اليورو الموحدة» حيِّز التنفيذ عام ٢٠١٢م،[4] وعندئذٍ يُفترض أن يتم إرساء كل عقود طباعة أوراق اليورو من خلال مناقصات توريد مركزية، وسوف تتولى لجنة مشتريات خاصة تضم سبعة أعضاء ترشِّحهم البنوك المركزية المشاركة، الإشرافَ على تنفيذ الإجراءات الجديدة. ويأمل البنك المركزي الأوروبي أن تكون متطلبات أوراق النقد السنوية المتزايدة بانتظام بمنزلة حافز للبنوك المركزية كي تختار في النهاية سياسة السوق المفتوحة؛ لأنه في حالة إجراء مناقصة، تزداد فرصة اقتناص أي بنك مركزي ومطبعته الحكومية حصة أكبر مما حصلا عليه من قبل كحصة وطنية. عندئذٍ ستضطر شركات طباعة النقد الحكومية الصغيرة، التي لا تقْدِر على المنافسة ولا يمكنها الاستمرار اعتمادًا على حصتها الوطنية، إلى إغلاق أبوابها. سيتم البدء في عملية التخفيض الضروري والعاجل في الطاقة الإنتاجية بطريقة أقل إيلامًا.

ومع ذلك فما يبدو منافسة مفتوحة وسوقًا حرة، عادةً لا يسير بالضرورة على هذا النحو، وبالأخص في الاتحاد الأوروبي. فالتحول إلى المناقصات المفتوحة مرهون بشروط تضمن قبول إجراء المناقصات الموحَّد من قِبَل نصف البنوك المركزية في منظومة اليورو على الأقل، التي تستحوذ على نصف أوراق اليورو المطلوبة على الأقل. في مرحلة «إحماء» بداية من عام ٢٠٠٨م، يُفترض أن تعطى شركات طباعة النقد الحكومية خيار المشاركة في المناقصات على سبيل الاختبار، ويُشترط لمشاركتها أن تسمح بتدقيق دفاترها بمعرفة مدققي حسابات معتمَدين مستقلين، وهو شرط يُفترض أنه يتجنَّب المنافسة المشوَّهة عن طريق الإعانات المتبادلة، على نحو ما سبق بيانه في حالة النمسا. نجحت شركات طباعة النقد الحكومية على مر السنين في الحيلولة دون إعلان حساباتها، ولا يمكن بالضرورة أن يُتوقع منها تغيير مواقفها، بما أنها على الأرجح لم تصبح أكثر تنافسيةً، كما تبيِّن حالتا المطبعتين الحكوميتين الفرنسية والنمساوية. فالنقابات العمالية القوية في هاتين المنشأتين الحكوميتين ستكفل ذلك. بعد عام ٢٠١٢م، لن يُجبَر بنك مركزي على المشاركة في المناقصات العامة التي تُجرَى على طبع أوراقه من اليورو. حتى بعد ذلك الموعد

النهائي، يوجد بندٌ يُعطي هذه البنوك تحديدًا خيار الحفاظ على حماية أقاليمها، وهي القاعدة السائدة إلى الآن، وبهذا يُسمَح لها بالاستمرار في طبع حصصها الوطنية من أوراق اليورو على الرغم من استبعاد مطابعها الحكومية عندئذٍ من المشاركة في مناقصات البنوك الأخرى. لم تُعلِن إلا بعض البلدان — ألمانيا وفنلندا وهولندا ولكسمبورج — حتى الآن عن نيتها استدراج عطاءات لطبع احتياجاتها من النقد. وأما فرنسا وإيطاليا وإسبانيا، فهي إما تبدو متحفظة تجاه فتح السوق، وإما ترفضه صراحةً، لكنها صاحبة أكبر حصص طباعة وطنية بعد ألمانيا. والأمر ذو الحساسية الخاصة بالنسبة إلى مطابع هذه الدول من القطاع الخاص هو الفتح الأحادي الجانب لمناقصات التوريد على النحو المخطَّط له من جانب ألمانيا وهولندا. فعندئذٍ سيكون لِدي لا رو وفرنسوا شارل أوبرتور فيدوسيير — وكلتاهما مستبعدتان حاليًّا من طبع اليورو — الحق في المشاركة في مناقصات ألمانيا وهولندا، ولن تكون تلك المناقصات بالضرورة مربوطة بالفتح المتبادل للأسواق المحلية لشركتَي طباعة النقد هاتين.

كانت شركات طباعة النقد الحكومية بمنأًى تمامًا عن موجة الخصخصة التي شهدها العقدان الماضيان. من منظور اقتصادي، لم يكن هذا أمرًا مسلَّمًا به إطلاقًا. الآن، وكنتيجة للعُملة المشتركة، تهدِّد «إعادة التأميم» المتنامية تدريجيًّا بمباغتة صناعة الطباعة الأوروبية؛ ومن ثم انضوتْ كبريات مطابع القطاع الخاص الأوروبية معًا، بعد فترة قصيرة من إدخال اليورو، تحت لواء «اتحاد مطابع أوراق النقد الأوروبية» في باريس.[5] هذه المنظمة بشكل ما خليفة الاتحاد الدولي لشركات طباعة النقد المُؤَمَّنة السابق ذكره، لكنها أكثر تقييدًا في عضويتها. اتخذ هذا الاتحاد من وضع «شروط منافسة عادلة» لمطابع القطاع الخاص والصناعة التي تزوِّدها تلك المطابع بالمستلزمات هدفًا له. وتنتاب المرء مشاعر مختلطة تجاه ما إذا كان ينبغي أن يتحد هؤلاء المورِّدون تحديدًا في سوق تُعاني فعليًّا من عقبات متعددة أمام المنافسة أم لا. وفيما يخص التماسك الداخلي لاتحاد مطابع أوراق النقد الأوروبية، فللمرء كل الحق في أن ينتابه الشك. لكن تشوُّه سوق طباعة النقد بشدة بسبب اليورو أمر يخص مستقبل صناعة طباعة النقد الخاصة الرفيعة الأمن. وصناعة الطباعة الرفيعة الأمن العالمية هي صناعة أوروبية. ويزعم البنك المركزي الأوروبي، محقًّا، أنه منذ تدشين العُملة المشتركة عام ٢٠٠٢م، فعل الكثير لتذليل العمليات ومواءمة جودة المنتج، بل وتخفيض التكاليف. حتى مطابع القطاع الخاص تعترف بأن الفريق الجديد في البنك المركزي الأوروبي حقَّق

منحنَى تعلُّم مثيرًا للإعجاب. لكن البنوك المركزية ليست حَذِرة بطبيعتها فحسب، بل هي حساسة أيضًا للضغوط السياسية، ولا سيما تلك التي تمارَس عليها من جانب النقابات. وعندما يجدُّ الجد، فسوف تصوِّت لصالح الإبقاء على مطابعها والحفاظ على وظائف موظفيها.

ستظل السوق مغلقة لسنوات عديدة أمام شركات طباعة النقد ومورديها حسبما حذَّر مدير مطبعة بنك إيطاليا شركات طباعة النقد في كلمة له بعد طرح اليورو بفترة قصيرة.[6] ولِمَ لا؟ فمن الواضح أن ثقافة مشتركة لم تتأصَّل بعدُ في إدارة العملة الأوروبية المشتركة. وفي ضوء الاختلافات التاريخية سيستغرق هذا بعض الوقت، ربما أطول من دورة حياة إصدار يورو أو إصدارين. لكنْ لا يمكن أن يكون هذا مبررًا لتأجيل فتح السوق إلى أجَلٍ غير مسمًّى. فبنوك اليورو المركزية، على أيِّ حال، لا يمكنها الدفع بشكل مقنع في اتجاه تعزيز روح المبادرة والكفاءة لدى القطاع الخاص في كل مجالات الاقتصاد الأخرى إذا كانت تفعل العكس تمامًا في طبع أوراق نقدها. فلا يزال اليورو عملًا قيد الإنجاز.

ثبت المراجع

"Amerikanische Orte drucken ihr eigenes Geld", in: *N.Z.Z.* vom 29.3.1999.

Binswanger, Hans Christoph: *Geld und Magie. Deutung und Kritik der modernen Wirtschaft,* Edition Weitbrecht, Stuttgart 1985.

Bloom, Murray Teigh: *The Brotherhood of Money. The Secret World of Bank Note Printers,* BNR Press, Port Clinton, Ohio 1983.

Bloom, Murray T.: *Der Mann der Portugal stahl—der größte Schwindel aller Zeiten,* rororo Sonderausgabe für die Bundesdruckerei, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 1973.

Brion, René/Moreau, Jean-Louis: *Le billet dans tous ses Etats,* Fonds Mercator, Anvers 2001.

Burger, Adolf: *Des Teufels Werkstatt. Die Geldfälscherwerkstatt im KZ Sachsenhausen,* erweiterte Auflage, Verlag Neues Leben GmbH, Berlin 1999.

Cour des Comptes. La Banque de France—Rapport au Président de la République Suivi des Réponses des Administrations et des Organismes lntéressés. March 2005.

Davies, Glyn: *A History of Money from Ancient Times to the Present Day,* rev. ed., University of Wales, Cardiff 1996.

“Der Stoff, aus dem die Scheine sind”, in: *Bundesbankmagazin, Zeitschrift für die Angehörigen der Bundesbank,* Nr. 1/2001, S. 12.

“Der vielseitige Wertpapierdrucker”, in: *Der Schweizerdegen,* Heft XII, Art. Institut Orell Füssli AG, Zürich 1949.

Deysson, Christian: “Geld. Schöner Schein”, in: *Wirtschafts Woche,* Heft 28 vom 3.7.2003.

Die Bundesdruckerei, Zukunft aus Tradition. Das neue Wertdruckgebäude der Bundesdruckerei in Berlin, Sonderdruck der Bundesdruckerei, o.J.

“Die Geldmonopole wackeln”, in: *F.A.Z.* vom 3.1.2000.

Elam, Shraga: *Hitlers Fälscher. Wie jüdische, amerikanische und Schweizer Agenten der SS beim Falschgeldwaschen halfen,* Verlag Carl Ueber-reuter, Wien 2000.

European Central Bank (ECB): *Annual Report 2004.*

European Central Bank (ECB): *Review Of The International Role Of The Euro,* January 2005.

European Union (EU): “Guideline of the European Central Bank of 16 Sep-tember 2004 on the procurement of euro banknotes”, ECB/2004/18, in: *Official Journal of the European Union,* L320/21, 21.10.2004.

Gabriel, Gottfried: *Ästhetik und Rhetorik des Geldes,* frommann-holzboog, Verlag, Stuttgart-Bad Cannstatt 2002.

Galbraith, Kenneth John: *Money, whence it came, where it went.* Bantam Books, New York, 1975.

Giesecke & Devrient: 125 Jahre Wertpapier- und Banknotendruck im Spiegel der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung Deuts-chlands. Ein Bericht aus Anlass des I25-jährigen Bestehens der Firma Giesecke & Devrient, München, am 1. Juni 1977.

Gleeson, Janet: *The Moneymaker, the remarkable true story of John Law-philander, gambler, murderer and the father of modern finance,* Bantam Books, London-New York 2000.

Hagen, Walter: *Unternehmen Bernhard. Ein historischer Tatsachenbericht über die größte Geldfälschungsaktion aller Zeiten,* Verlag Welsermühl, Wels und Starnberg o.J.

International Monetary Fund (IMF): *Annual Report 2005.*

Janssen, Roel: *Die Euro-Fälscher,* Campus-Verlag, Frankfurt 2001.

Kahnt, Helmut; Schöne, Michael H.; Walz, Karlheinz: *50 Jahre Deutsche Mark: 1948-1998; Die Geschichte der deutschen Nachkriegswährungen in Ost und West,* Heinrich Gietl Verlag, Regenstauf 1998.

Karczmar, Mieczyslaw: *The U.S. balance of payments: widespread misconceptions and exaggerated worries,* Deutsche Bank Research, International Topics, Sept. 30, 2004.

Klose, Dietrich O.A.: *Ade DM! Die Geschichte der Mark von 1945 bis zum Euro,* Selbstverlag der Staatlichen Münzsammlung, München 1999.

Klose, Dietrich O.A.: *Die Mark—ein deutsches Schicksal. Die Geschichte der Mark bis 1945,* Selbstverlag der Staatlichen Münzsammlung, München 1999.

Koenig & Bauer: *1817-1992, 175 Jahre Unternehmensgruppe Koenig & Bauer-Albert,* Jubiläumsschrift, Selbstverlag der KBA.

Kranister, Willibald: *Die Geldmacher. Vom Gulden zum Schilling,* 3. Auflage. Edition S, Wien 1988.

Kranister, Willibald: *Die Geldmacher International.* Edition S, Wien 1989.

L'Art du Billet—Billets de la Banque de France 1800-2000, Musée Carnavalet, 1er Avril—11 Juin 2000.

Löhr, Karlheinz; Holtmann, Heinz: *Unser Geld.* 3. Auflage, Steinbock Verlag, Hannover 1958.

Monestier, Martin: *L'Art Du Papier Monnaie,* Editions du Pont Neuf, Paris 1982.

North, Michael: *Das Geld und seine Geschichte, vom Mittelalter bis zur Gegenwart,* Verlag C.H.Beck, München 1994.

Origo, Iris: *The Merchant of Prato,* Francesco di Marco Datini, The Reprint Society, London 1959.

Padoa-Schioppa, Tommaso: "Der Euro und die Politik", in: *Internationale Politik,* Heft 8/2000.

Persijn, Alexander und Jungmann-Stadler, Franziska: *Kostbarkeiten aus der HYPO-Geldscheinsammlung,* Heinrich Gietl Verlag, Regenstauf 1994.

Pick, Albert: *Papiergeld-Lexikon.* 3. überarb. Aufl., Heinrich Gietl Verlag, Regenstauf 1992.

Prell, Jan Hendrik; Böttge, Horst: *Giesecke & Devrient 1852-2002: Werte im Wandel der Zeit,* Dt. Sparkassen-Verl., Stuttgart 2002.

Rebeyrolles, Jean: *La folie des Billets De Banque,* Éditions Flammarion 2003.

Renesse, Rudolf L. van, editor: *Optical Document Security, second edition,* Artech House, London-Boston 1997.

Report of the government accounting office. Oesterreichische Banknote-nund Sicherheitsdruckerei GmbH, Reihe Bund 2005/11.

Roesner, Charles edit.: *The World of De La Rue. The Old World And The New,* presented on the occasion of the One Hundred and Fiftieth Anniversary of The House of De La Rue 1813–1963, London 1963.

Samhaber, Ernst: *Das Geld—eine Kulturgeschichte,* Keysersche Verlags-buchhandlung, München o.J.

Solomon, Robert: *Policy Brief no. 42,* Jan. 1999, Brookings Institution.

Von der Baumwolle zum neuen Geldschein, eine neue Banknotenserie entsteht, 2. Auflage, Deutsche Bundesbank 1996.

von Hayek, Friedrich A.: *Entnationalisierung des Geldes. Eine Analyse der Theorie und Praxis konkurrierender Umlaufmittel,* J.C.B. Mohr, Tübingen 1977.

Walz, Karlheinz: *Falschgeld. Spannendes und Kriminalistisches, Ernstes und Amüsantes aus der Welt der Geldfälscher,* Heinrich Gietl Verlag, Regenstauf 1999.

Williams, Chris H.: *European Markets for Security Printing—Strategic Forecasts and Technology Trends to 2004,* The Pira International Market Intelligence Series, Pira International Ltd. 2000.

Yes! A journal of positive futures, issue no. 2, Bainbridge Island, Spring 1997.

الملاحظات

الفصل الأول: مِن «الأوبيلوس» إلى «النقد الإلكتروني»

(1) Samthaber, Ernst: *Das Geld—eine Kulturgeschichte,* Keysersche Verlagsbuchhandlung, Munich, undated.

(2) An impressive account of the beginnings is offered by Origo, Iris: *The Merchant of Prato, Francesco di Marco Datini,* The Reprint Society, London, 1959.

(3) Spain honored this achievement in an unusual way. When the Spanish central bank, Banco de Espana, issued the first banknote in the world with an image of an historical personality, it did not choose for this purpose a famous Spaniard, but rather Gutenberg. This choice of a foreigner remained the unique instance in the history of banknotes; see also Brion, René et Moreau, Louis; *Le billet dans tous ses États, du premier papier-monnaie à l'Euro,* Fonds Mercator, Anvers 2001, p. 49.

(4) North, Michael: *Das Geld und seine Geschichte, vom Mittelalter bis zur Neuzeit,* Verlag C.H. Beck, Munich, 1994.

(5) The Bank of England, the "mother of all central banks," was not nationalized until 1946. It also experienced liquidity pinches and payment interruptions, although in the final analysis it met every repayment obligation in its history of more than three hundred years.

(6) See also: Binswanger, Hans Christoph: *Geld und Magie: Deutung und Kritik der modernen Wirtschaft,* Edition Weitbrecht, Stuttgart 1985, as well as Schöne, Albrecht: *Johann Wolfgang Goethe—Faust, vol. II, Kommentare,* fifth edition, Insel Verlag, Frankfurt 2003.

(7) Galbraith, Kenneth John: *Money, whence it came, where it went.* Bantam Books, New York, 1975. See also: Goodwin, Jason: *The Almighty Dollar and the Invention of America,* Henry Holt and Company, New York, 2003.

(8) Benjamin Franklin's newspaper, *Pennsylvania Gazette,* excused itself to its readers in 1736 for its irregular publishing schedule with the unusual explanation that its publisher, Franklin—and his printing press—were currently fully occupied with the printing of paper money to promote the public good, as quoted by Galbraith, loc. cit., p. 66.

(9) Galbraith: *Money ...,* p. 71.

(10) Von Hayek, Friedrich A.: *Entnationalisierung des Geldes. Eine Analyse der Theorie und Praxis konkurrierender Umlaufmittel,* J.C.B Mohr, Tübingen, 1977.

(11) With more than 300000 banknotes, Munich's GSS ranks among the three largest collections of banknotes in the world beside the Smithsonian Institution in Washington and the British Museum in London. Since the Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank once had the privilege of issuing money, its GSS institute still automatically receives gratis from central banks today a reference specimen of every new banknote. This is done, moreover, with proprietary reservations: In the event that GSS

is dissolved, all notes must be returned to the central banks that issued them. Unfortunately, the public has only limited access to this collection of monetary paper.

(12) See also Gabriel, Gottfried: *Ästhetik und Rhetorik des Geldes,* frommann-holzboog Verlag, Stuttgart-Bad Cannstadt, 2002.

(13) The Grand Duchy of Finland, which belonged to the czarist empire, was permitted to issue its own banknotes starting in 1860. Today's Setec OY was founded in 1885 as a banknote printer.

(14) See Brion et Moreau: loc. cit., pp. 37, 41.

(15) *Frankfurter Allgemeine Zeitung,* April 30, 2003.

(16) *Financial Times,* Oct. 4, 1999.

(17) *Süddeutsche Zeitung,* June 25, 2003.

(18) Deysson, Christian: "Geld. Schöner Schein," in: *Wirtschaftswoche,* Vol. 28 of July 3, 2003.

(19) Jordan, Jerry L., presentation at the conference, The Future of Money in the Information Age, Cato Institute's 14th annual monetary conference, May 23, 1996. The British company Air Miles, for example, offered in autumn 2003 to convert accumulated gifts of air miles into "money" that would be stored on a chip card. This virtual money could then be used freely to pay for flight, hotel or car-rental bookings. See also: *International Herald Tribune,* Nov. 21, 2003.

(20) Gladisch, Erwin et al.: *Münzgeldentwicklung in Deutschland. Eine empirische Studie über den Münzgeld- und Banknotenumlauf in der Bundesrepublik Deutschland mit einer Prognose der Münzgeldnachfrage bis 2007,* Deutsche Bundesbank, 2003.

(21) Deysson, loc. cit.

(22) England, Catherine: *The Future of Currency Competition,* paper presented at the conference, Cato Institute, loc.cit.

(23) Ferguson, Thomas A.: U.S. Currency and the Next Millennium; Currency Conference, Cape Town, May 24–27, 1998; Ferguson left the BEP after 32 years of service in January 2006.

الفصل الثاني: سبب خصوصية سوق طباعة النقود

(1) The professional gatherings of this branch of industry are the Banknote Conference, always held in Washington and oriented mainly toward the production of banknotes, and the Currency Conference, which concentrates more on the machinery for processing banknotes. The international police organization Interpol, which has the war against counterfeiting as one of its most important missions, also holds a conference for its 183 members every four years on this special subject. The interval between Interpol conferences was recently shortened by one year because of the mounting danger of counterfeiting.

(2) *125 Jahre Wertpapier- und Banknotendruck im Spiegel der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands. Ein Bericht aus Anlaß des 125-jährigen Bestehens der Firma Giesecke & Devrient,* Munich, June 1, 1977.

(3) Bloom, Murray Teigh: *The Brotherhood of Money. The Secret World of Bank Note Printers,* BNR Press, Port Clinton, Ohio, 1983.

(4) *Report,* the magazine of Giesecke & Devrient, 2002/03, p. II ff.

(5) “Der vielseitige Wertpapierdrucker,” published in: *Der Schweizerdegen,* vol. XII, Art. Institut Orell Füssli AG, Zürich 1949.

(6) This possibility, which had previously existed in Europe only in Switzerland and Spain, was created for the euro zone by the ECB in May 2002. See the decision of the ECB Council on a “Framework for the operation of combined electronic payment acceptance and disbursement machines (cash-recycling machines) for banks and other organizations in the

euro currency zone, whereby the functions of which machines include the handling of banknotes and their disbursement to the public," dated May 24, 2002.

الفصل الثالث: كيف حقَّق السنيور جوري احتكارًا عالميًّا بطابعاتِهِ؟

(1) The government enterprise is now officially designated Casa Real—Moneda y Timbre.

(2) In the lobby of the headquarters of Koenig & Bauer there stands a marble stele with a plaque with golden letters recalling Gualtiero Giori, a gift from Giori to his business partner.

(3) The kilogram of the steelplate intaglio machine should cost 9.24 Deutschmarks and the kilogram of the simultaneous dry-offset machine 10.50 Deutschmarks.

(4) The cylinder pressure can indeed scarcely be measured, and the cited value serves mainly promotional purposes. The cylinder pressure of 1000 kilograms per centimeter ofline on the paper is technically certified.

(5) Engineer Ivan Orlof developed in 1886 a new technology for simultaneous, multicolor printing for the czarist banknote printing facility in St. Petersburg. It had been founded in 1819 in response to counterfeit ruble notes broadly circulated by Napoleon. The technology was also successful abroad, making Orlof rich. The first engraved printing machines using the further developed "Orlof technology," in which the ink is transferred indirectly to the banknote paper with a rubbercoated roller, was introduced to the market by Koebau-Giori in the beginning of the 1980s and first delivered in 1986 to Gosnak.

(6) Gualtiero Giori later signed over his stake holding in Koenig & Bauer to his first-born daughter, Daniela. She promptly sold the block of stock, much to the ire of her father. Part of it fell into the hands of

the Italian investment bank Mediobanca S.A. De La Rue divested its Koebau stock in March 2002, a year after it withdrew from the joint venture and just days before closing its financial accounts for the business year 2001. Despite the steep decline in share prices, which also affected the Koebau share in the wake of the exchange crisis, the business report still showed that it grossed earnings of 13.7 million pounds sterling and made an extraordinary profit before tax of 9.5 million pounds sterling.

(7) The Buy American Act is one of those—not really so—invisible trade barriers, which the Americans are otherwise zealously combating. Many countries certainly use dirty tricks in their public procurement programs. The EU is now trying to clean up its act.

(8) It was immediately sold by the heirs, the expensive interior appointments auctioned by an auction house in Monte Carlo.

(9) One could have searched the archives in vain for a photograph of Roberto Giori—until the turn of the year 1999/2000 and a vacation trip taken by Roberto Giori, with major consequences. Since his private plane had had a technical problem, he took a commercial airliner. He was among the passengers of Indian Airline Flight 814, which was hijacked by Islamic terrorists on its return flight to New Delhi from Katmandu in Nepal and held for a week at an airport in Afghanistan. The “currency king” *(Time Asia)* probably could have paid the ransom they demanded from his pocket money. But luckily the hijackers did not learn who this passenger with the Swiss passport was.

الفصل الرابع: لماذا حقَّق السيد عمون النجاح ذاته بحبر الطباعة؟

(1) *Frankfurter Allgemeine Zeitung,* Nov. 10, 1997.

(2) Sindh High Court, verdict of Sept. 14, 1999.

(3) Special Audit Report on Joint Venture between SICPA Holding S.A., Lausanne, Switzerland, and Pakistan Security Printing Corporation,

Karachi; Special Audit Report Series 18; Auditor General of Pakistan. Islamabad, October 1998.

(4) Ibid., pp. 2 and 18: "SICPA … came into a position, wherefrom it could force PSPC to roll back its advancements in developing P-5 Intaglio quick set inks."

(5) *Journal de Genève,* June 29, 1996.

(6) *L'Agefi,* Lausanne, July 29, 1996.

الفصل الخامس: ما الذي أذهب هالة شركة دي لا رو الإمبراطورية؟

(1) Exchange-listed De La Rue plc. reported for the business year ended with March 2005 a further slight decline in sales to 643.2 million pounds sterling (948 million euros), with 6200 employees. But it said that it had more than doubled its pre-tax profit to 49 million pounds sterling (72.2 million euros) and nearly tripled its net profit to 32 million pounds sterling (47.2 million euros). With its limited disclosure requirements, Giesecke & Devrient GmbH said it had raised its group sales for 2004 by 10 percent to 1.16 billion euros, with 7300 employees. This company succeeded at the same time in lifting its earnings before interest and taxes by 40 percent to 69.7 million euros, while netting profit of 38.4 million euros, an increase of at least onethird from the previous calendar year.

(2) The author thanks James C. Warren, the last living member of Ed Tenenbaum's former team, for the details of this episode, not exactly an every-day occurrence in the history of banknotes.

(3) The stake holding taken in 1994 most recently had to be reduced to 20.0 percent in 2000 from the previous 26.67 percent.

(4) Arjo-Wiggins, which has experienced changing fortunes on the market for banknote paper, is controlled by the Italian industrial family of Agnelli, of Fiat fame. Apart from its Brazilian paper plant Saldo,

Arjo-Wiggins acquired the struggling Dutch company Van Houtum & Palm (VHP) of Ugchelen just before the start of euro printing. VHP, which had supplied the Dutch guilder paper exclusively for more than 120 years, fell victim to its own ruinous price war on the export market.

(5) The rejection of all competition in its own country did not prevent Crane & Co. from taking over the state-owned Swedish paper manufacturer and banknote printer Tumba Bruk at the end of 2001. Struggling financially but well equipped with machinery, Tumba was supposed to provide access to new technology—broad security threads and production with silk screens. It was also supposed to open the market for euro paper. The U.S.-Swedish "cohabitation" has been proving onerous, however.

(6) *The Berkshire Eagle,* May 22, 1997.

(7) The research facilities of De La Rue and Portals were not actually combined until years later as part of austerity measures.

(8) The highest zloty denominations are again printed by De La Rue, however.

(9) Orrel Füssli is a high-security printer and book publisher at the same time. Thanks mainly to well-paid Swiss banknotes, the company in 2004 made estimated sales of 75 million CHF with an output of around 500 million banknotes. Orrel Füssli makes most of its money, however, with specialized application machinery for banknote printing. Joh. Enschedé gives for the "very difficult" year 2004 business year sales of around 20 million euros in banknote printing, on 500 million banknotes produced. The Dutch company, which also prints stamps and commercial products, closed the year with a loss and had to enter a drastic restructuring program.

(10) Although Orell Füssli is listed on the stock exchange, Switzerland's national bank has long held a stake of one-third. This stake was

exempted from a curtailment of voting rights, which otherwise applied to the share. The national bank has since sold its participation. On the other hand, France's Francois Charles Oberthur, in spite of being heavily indebted to its banks, has gone on the stock exchange only with its subsidiary, FCO Card Systems, which in turn has sold only part of its capital to the public.

الفصل السادس: كيف تُناضِل جيزيكه أوند ديفريَنت في سبيل القيادة التكنولوجية

(1) From the many publications on the background of this counterfeiting operation, see the factual report of a concentration camp inmate who was forced to work there, namely Burger, Adolf: *Des Teufels Werkstatt. Die Geldfälscherwerkstatt im KZ Sachsenhausen,* Verlag Neues Leben GmbH, expanded edition, Berlin 1999. On the foreign aspects, see Elam, Shraga: *Hitlers Fälscher. Wie jüdische, amerikanische und Schweizer Agenten der SS beim Falschgeldwaschen halfen,* Verlag Carl Ueberreuter, Vienna 2000. On the attempts to play down this crime, see Hagen, Walter: *Unternehmen Bernhard. Ein historischer Tatsachenbericht über die größte Geldfälschungsaktion aller Zeiten,* Verlag Welsermühl, Wels und Starnberg, 1955. Behind the expressively obscure pseudonym "Hagen," according to information from the Vienna document archive of the Austrian resistance, was an SS lieutenant colonel, Dr. Wilhelm Höttl, who was personally deeply implicated in the crime.

(2) Otto later had lively business contacts with the Soviet Union. In a bargaining session he once sat across from a Soviet general, who had fought on the other side at the same time on the same segment of the front line. The two men got along famously, eyewitnesses said later.

(3) Information from the Berlin federal archive, Department III, letter of Feb. 20, 1996.

(4) Joseph A. Schumpeter developed the idea of the "dynamic entrepreneur," who drives the economy ahead with his passion for innovation, for the first time in his standard work: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung,* 1912. Further refined in *Capitalism, Socialism and Democracy* in 1942, this proposition was celebrated particularly during his exile in the United States.

(5) *Frankfurter Allgemeine Zeitung,* Sept. 23, 1952.

(6) Ibid., Oct. 11, 1955.

(7) This segregation of German and export notes in the printing plant of Giesecke & Devrient has long since ceased. The printing presses have to be busy. But even today every request by outsiders to tour the printing hall has to be presented to the Bundesbank for prior authorization.

(8) Otto was backed here by Eckhart van Hooven, who was at that time chairman of the supervisory board of Giesecke & Devrient and a managing board member responsible for business with private customers at Deutsche Bank. Van Hooven had recognized that the Eurocheque system would force customers of his bank to keep corresponding balances in their checking accounts. The bank could work in its own favor with this money, which drew low interest. Eurocheque also cemented ties to customers.

(9) The new paper factories built by Louisenthal were three each in China and Russia and one each in Iran, Korea, Spain, Uzbekistan, and Poland. Tumba Bruk of the Swedish Reichsbank and Vic-le-Comte of Banque de France were modernized by Louisenthal. Contracts with Indonesia and the Philippines were cancelled because of financing problems. The paper machinery came from Dörries, today Voith-Heidenheim.

On the other hand, Giesecke & Devrient built only four banknote printing facilities abroad: in Egypt, Rhodesia, Burma, and Zaire. The printing machinery always had to be purchased for these from Koebau-Giori.

(10) The Swedish company ID-Kort A.B. in Solna stumbled upon the isotope Barium 234 at about the same time in its search for a counterfeit-proof marker in the magnetic range for the evolving bank and identification cards. The Swedes had to give up this project, however, because of the population's fear of supposedly threatening radioactive contamination by this isotope. The process was later taken over by the U.S. military.

(11) Bloom: *The Brotherhood of Money,* p. 75.

(12) The machinery line designation ISS, international security systems, was changed at the start of the 1990S to BPS, banknote processing systems, because there was a fear that the letters "SS" in the designation might call forth a negative reaction in foreign markets.

(13) In the course of their research journalists discovered, for example, that Giesecke & Devrient had not filed its financial statements with the commercial court for a decade as is required by law. Such details contributed substantially to the bad publicity.

(14) *Der Spiegel,* no. 1/1996.

(15) Deutsche Bundesbank, press release of March 4, 1996.

(16) *Der Spiegel,* no. 50/1995.

(17) Ibid., no. 49/1995.

(18) *Czerwensky Intern,* no. 101 of Dec. 12, 1995.

(19) *Süddeutsche Zeitung,* June 7, 2002, and Aug. 5, 2002.

(20) Giesecke & Devrient's own production of chip cards in 2004 came to 370 million cards, of which 236 million were microprocessor cards. In the cards division, which includes services as well as chip cards, Giesecke & Devrient made sales of 570 million euros. Industry leader Gemplus had sales of 865 million euros.

الفصل الثامن: ما دفع المطبعة الاتحادية الألمانية إلى شفا الخراب

(1) *Manager Magazine,* 11/20.

(2) *Die Bundesdruckerei—Zukunft aus Tradition. Das neue Wertdruckgebäude der Bundesdruckerei in Berlin.* Undated special document of Bundesdruckerei.

(3) *El Nacional,* July 12, 1997; *Quinto dia,* July 25, 1997; *2001,* Sept. 19, 1997.

(4) *The Guardian* (Lagos), Sept. 7, 2001.

(5) *Deutsche Presse-Agentur* report of July 30, 2000.

(6) Federal German finance ministry; printed minutes of the meeting of the budgetary committee on Nov. 16, 2000, on the status of the privatization of Bundesdruckerei GmbH.

(7) Interview in *Sicher*, the magazine of the Bundesdruckerei group, March 2001.

(8) Authentos' agenda for its task force "Groupwide restructuring and governance," Oct. 10, 2001.

(9) *FAZ,* Feb. 1, 2002.

(10) *Financial Times Deutschland,* Aug. 28, 2003.

(11) *FAZ,* Aug. 2, 2002.

(12) *Berliner Morgenpost,* Nov. 29, 2003.

(13) *Times Online,* December 08, 2005.

الفصل التاسع: كيف بدَّدتْ تشيكوني كالكوجرافيكا رأسمالها الائتماني

(1) *Asian Wall Street Journal,* Oct. 10, 2000.

(2) See also *FAZ* of Jan. 3, March 11, and April 27, 1967.

(3) The facility had been mothballed by the Mexican central bank. It was later sold to Jinchen Ciccone Beijing Security Printing Co. Ltd., a joint

venture of Ciccone Calcográfica and the Chinese government for the purpose of producing passports and other travel documents.

(4) These machines came from Banca d'Italia, Orell Füssli, Bundesdruckerei, and even the former VEB Wertpapierdruck of Leipzig. All four have bought new plants.

(5) Argentine journalist Miguel Bonasso has taken a critical look at Yabran and his machinations. Beyond this specific link, the book is helpful for understanding Argentina's problems today. Bonasso, Miguel: *Don Alfredo,* Editorial Planeta Argentina S.A.I.C., Buenos Aires, 2000.

(6) Both licenses had to be sold in 1998 in order to retire bank debts.

(7) Yabran supposedly had for a time a personal financial stake in the printer because the shares of the Ciccone brothers had been signed over to him as collateral. The brothers dispute that. Economics Minister Domingo Felipe Cavallo, who had made this assertion in parliament in 1995, later had to withdraw his comment.

(8) Seven denominations for Zaire, eight for Angola, two for Paraguay, one for Bahrain, two for Argentina, and one for Uruguay.

(9) Although there were an estimated 21.6 million residents in 1970s, the population had risen to an estimated 52.0 million by 2000.

(10) When army boss Joseph Désiré Mobutu came to power in 1967, one dollar cost only one zaire. Four million zaires had to be paid for one dollar in 1994. The self-aggrandizing Mobutu set records in not only currency devaluation but also in banknote design. Of a total of 79 types of banknotes issued during his reign over the government, his portrait adorned 71. No other tyrant, not even Saddam Hussein, managed that. See also: Rebeyrolles, Jean: *La folie des Billets De Banque,* Édition Flammarion, 2001.

(11) In the 1980s Erwin Blumenthal, who came from Deutsche Bundesbank and ran the liaison office of the International Monetary Fund

in Zaire in 1979 and 1982, wrote a report in which he assailed the mismanagement of the economy and "kleptocracy" in Zaire. The "Blumenthal Report" must have been devastating. It received the IMF's very rare classification of "secret" and is among the very few IMF documents that—despite persistent efforts, even by this author—have not been released even today.

(12) Casa de Moneta Argentina has never printed for Zaire, although the collectors catalog asserts this. See also: *Standard Catalog of World Paper Money,* Modern Issues 1961—Date, Volume Three; edited by Neil Shafer & George S. Cuhaj, Krause Publications, lola, Wisconsin, 2002.

(13) Naim Khanaffer and his Egimex were later identified by a UN commission as being among the principles responsible for the looting of Congolese resources with occupation troops from Burundi, Ruanda, and Uganda. See also: DRC UN Report of the Panel of Experts on the Illegal Exploitation of Natural Resources and Other Forms of Wealth of DR Congo; UN Security Council, Dec. 4, 2001.

(14) See also *Le Monde* of June 23 and July 20, 1999, as well as of Jan. 8, May 25, July 15, and Nov. 8, 2002. On the same subject see Singapore's *Strait Times* of Nov. 7, 1999.

(15) For the details of this counterfeiting scandal, see Bloom, Murray T.: *Der Mann, der Portugal Stahl, Der größte Schwindel aller Zeiten,* Rororo special edition for Bundesdruckerei, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg, 1973.

(16) Since there had already been frictions between Ciccone Calcográfica and De La Rue in the past, Ciccone cited these personnel links as "proof" of a plot against it by the English competitor.

(17) Following several assassination attempts in Paris, the last one in late autumn 2002, the "dissident and embezzler"—*"dissident et escroc,"*

as the daily *Le Monde* called him—was shot to death by hit men in August 2004 on the Spanish Costa del Sol; *Le Monde,* Aug. 18, 2004.

الفصل العاشر: لماذا أصبح اليورو منجم ذهب لصُنَّاع النقود؟

(1) Only eleven countries initially joined the currency union: Belgium, Germany, Finland, France, Netherlands, Ireland, Italy, Luxembourg, Austria, Portugal, and Spain. Greece became the twelfth member on Jan. 1, 2001.

(2) Actually a river, Bonanza Creek in Canada's Yukon Territory became the scene of a real gold rush when gold was discovered in its bed in 1896.

(3) Bloom, Murray T.: *Der Mann, der Portugal stahl,* loc. cit.

(4) Swiss high-security printer Orell Füssli AG of Zurich obtained 76 percent of the capital of Atlantic Zeiser from an investment firm in 2002. The rest of Atlantic Zeiser's capital was held by its management. The purpose of the cooperation was the development of new security features for identifying documents. The market for numbering devices was regarded as saturated, however.

(5) The 150-year-old family company, once the world market leader in machines for printing forms and stamps, had to seek insolvency protection at the end of 2000 after a long agony. Parts of the company were acquired by a Dutch investor. The company today is called Drent Goebel and continues to build its full line of machinery.

(6) The Algerian state printing plant bought a new web press from Drent Goebel in 2004.

(7) In the 19th century France was regarded as not only the center of engraved printing from copper and steel plates. "École francaise du billet de banque," the French school of banknote printing, is also impressive for its graphics even today, with its imaginative and vividly colorful allegories.

(8) For its last series of guilder notes before the introduction of the euro, the Netherlands did indeed choose abstract themes from architecture and geometry. But this was an exception.

(9) Bruckner, Pascal, "Sommes-nous devenus suicidaires?" *Le Monde,* June 30, 2005.

(10) Giesecke & Devrient counts public money dispensing machines of banks as a separate level of security inspection. Therefore it uses four categories. On this subject, see Prell, Jan Hendrik: *Giesecke & Devrient 1852-2002: Werte im Wandel der Zeit,* Deutsche Sparkassen-Verlag, Stuttgart 2002.

(11) Security thread was developed by technicians of Bank of England and Portals shortly before the outbreak of the Second World War as protection against economic sabotage by Germany. It was originally made of metal.

(12) See also Renesse, Rudolf L. van, editor: *Optical Document Security,* second edition, Artech House, Boston-London 1997.

(13) Depending on the angle from which it is viewed, the OVI ink appears purple-red, olive green, brownish, or shimmering bronze. This colorshifting ink can be found at the bottom right in the large numerals of the 50, 100, 200, and 5oo-euro denominations on the reverse side of euro notes.

(14) This special ink is now employed on the reverse side of the euro notes on a precisely appointed spot so that the sensors can easily detect it.

(15) *FAZ,* July 11, 2000.

(16) *FAZ,* March 19, 2001.

(17) The assumption was not at all unrealistic. At the end of the first quarter of 2002 only 8.1 billion of the total of 15 billion banknotes for the first installment of supply had been issued.

(18) *Report,* the magazine of Giesecke & Devrient, 02/03.

(19) http://wikipedia.t-st.de/data/Eurobanknoten or also www .schlaufuchs.at.

الفصل الحادي عشر: لماذا يواجه اليورو مشكلة تتعلَّق بالأمن؟

(1) Persijn, Alexander and Jungmann-Stadler, Franziska: *Kostbarkeiten aus der HYPO-Geldscheinsammlung,* Heinrich Gietl Verlag, Regenstauf, 1994.

(2) Church, Sara E. et. al.: *Counterfeiting and Digital Technology,* lecture at Banknote 2000, Washington, D.C.

(3) Press release of Bank for International Settlements, March 9, 2004.

(4) Walter, Norbert and Becker, Werner: *Der Euro: Fest im Sattel als Reservewährung,* Deutsche Bank Research, EU-Monitor 28, Sept. 30, 2005.

See also: “Review of the international role of the euro.” European Central Bank (ECB), January 2005.

(5) Introduction of the euro is planned by Estonia, Lithuania, and Slovenia for Jan. 1, 2007; by Latvia, Malta, and Cyprus for Jan. 1, 2008; by Slovakia for Jan. 1, 2009. Hungary and the Czech Republic want to introduce the euro in 2010. Poland and Sweden, which has a deferment, have set no date. Report of the EU Commission to the Council, the EU parliament, the EU economic and social committee, the committee of regions, and ECB, KOM (2005) 545 final on Nov. 4, 2005.

(6) ECB Annual Report 2004, p. 100.

(7) IMF Annual Report 2005.

(8) Karczmar, Mieczyslaw: *The U.S. balance of payments: widespread misconceptions and exaggerated worries,* Deutsche Bank Research, International Topics, Sept. 30, 2004; see also Solomon, Robert: “Policy Brief no. 42,” Jan. 1999, Brookings Institution.

(9) Lambert, Michael J. and Stanton, Kristine D.: "Opportunities and Challenges of the U.S. Dollar as an Increasingly Global Currency: A Federal Reserve Perspective," in: *Federal Reserve Bulletin,* September 2001, p. 571.

(10) Ibid.

(11) The first case of government counterfeiting of coinage was reported in the year 524 BC: Polycrates, at that time the ruler of the isle of Samos in the Aegean Sea, is said to have bribed the Spartan army into lifting its siege of Samos with phony coins of lead. His idea found many imitators in Greece, Rome, and Europe of the late Middle Ages. The British embellished warfare with bogus money and then paper money. As described, phony notes were used as a weapon in the American Revolution. Napoleon later counterfeited the paper money of the Hapsburgs and of the czarist Russian empire. And Hungarian irredentas led by Minister Ludwig von Windischgrätz after the First World War sought to finance the struggle for the recovery of territory lost to Hungary in the peace treaty with counterfeit banknotes. The Nazis, however, undertook the most perfidious attempt at this type of economic warfare with their Operation Bernhard. The Albanian master spy Elyesa Bazna, aka "Cicero," was paid with counterfeit pound sterling notes from a workshop in the Sachsenhausen concentration camp. Cicero served the British ambassador in Turkey. The bogus pound notes were also used to free Mussolini from captivity in the Apennines. And they were used to buy important war materials by lavishly bribing corrupt captains in Portuguese ports to sell cargoes earmarked for the Allies to Nazi Germany. In his book *Promises to Pay*, Derrick Byatt says that a total of 9 million bogus British pound notes with a combined face value of 134.5 million were printed in Sachsenhausen. This was a huge amount of money in those days. After the end of the war, the Bank of England sought to quantify the damage to the British

economy in the *Reeves Report*, named for a member of the investigating commission from its own banknote printing plant. This secret report with its alarming conclusion is today officially said to have disappeared. The concentration camp's excellent counterfeit notes forced the central bank to declare as invalid a complete series of white pound notes printed on one side.

(12) See www.fedpol.ch.

(13) According to the German Ministry of the Interior, ECB in 2004 registered 887085 instances of bogus euro cash, an increase of 38 percent from 2003. Internet press release of the Ministry of the Interior, July 12, 2005.

(14) In the period January to September 2005, 629000 counterfeit euro banknotes with a total face value of 42.7 million euros were registered. Of these, 243000 bogus bills with a total face value of 20.3 million euros were confiscated by the police. In the period January to September 2004, 574000 counterfeit euro banknotes with a total face value of 35.0 million euros were registered. Of these, 142000 notes with a total face value of 9.4 million euros were confiscated by the police. Of the 629000 bogus notes mentioned for the period January to September 2005, 220000 were found in Italy; 110000 in France; and 80000 in Spain. Apart from the rising number of counterfeit notes, the sharp rise in the face value is particularly conspicuous. More and more excellent counterfeit euros with high denominations are finding their way to Euroland from eastern Europe especially.

(15) *Von der Baumwolle zum Geldschein, eine neue Banknotenserie entsteht,* 2d edition, Deutsche Bundesbank, Frankfurt, 1996.

الفصل الثاني عشر: طِباعة اليورو … إلى أين؟

(1) Report of the government accounting office. Oesterreichische Banknoten- und Sicherheitsdruckerei GmbH, Reihe Bund 2005/11.

(2) De La Rue and Francois Charles Oberthur Fiduciaire no longer participate in euro note printing. Giesecke & Devrient prints its share only at its Munich printing plant.

(3) Cour des Comptes. La Banque de France—Rapport au président de la République suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés, March 2005.

(4) Guidelines of the European Central Bank of Sept. 16, 2004, on the procurement of euro banknotes, ECB/2004/18.

(5) The EuPBA has its seat in Brussels. The five founding members are Bundesdruckerei (Germany), De La Rue (UK), Joh. Enschedé (Netherlands), Francois Charles Oberthur Fiduciaire (France), and Giesecke & Devrient (Germany).

(6) Ardizzone, Vittorio Emanuele: "Dalle banconote nazionali ad una banconota unica per un sistema—nuovi fattori di successo tra cooperazione e competizione" (paper presented at the 18th International Security Printers Conference, Sept. 26–28, 2001, Sorrento, Italy).